

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zpracování podnikatelského záměru OSVČ  
Evaluation of a Business Plan for a Sole Proprietor

Student: Bc. Michal Jiřík  
Vedoucí práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2016

## Zadání bakalářské práce

Student: **Michal Jiřík**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: Zpracování podnikatelského záměru OSVČ  
Evaluation of a Business Plan for a Sole Proprietor

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska zpracování podnikatelského plánu
  3. Analýza podnikatelského prostředí
  4. Návrh podnikatelského záměru
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.  
VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

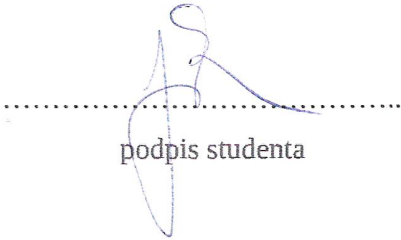


  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

V Ostravě dne 15. 7. 2016



podpis studenta

### Poděkování

Na těchto řádcích bych rád vyjádřil své poděkování panu Ing. Jiřímu Frankovi za vstřícné a inspirativní vedení této bakalářské práce.

Děkuji také sl. Marii Kudlové za pomoc s gramatickou a sémantickou korekturou.

# Obsah

1 Úvod.....	7
2 Teoretická východiska zpracování podnikatelského plánu.....	8
2.1 Základní pojmy a definice v oblasti podnikání.....	8
2.2 Charakteristika právních forem podnikání – typologie podniků.....	9
2.3 Podnikatelský záměr.....	10
2.3.1 Smysl sestavení podnikatelského plánu.....	10
2.3.2 Struktura podnikatelského plánu.....	11
2.4 Metodika sběru dat a informací pro zpracování podnikatelského plánu.....	16
2.4.1 PESTLE.....	16
2.4.2 SWOT.....	17
2.4.3 Ekonomické ukazatele.....	18
2.4.4 Shrnutí a návrh postupu řešení.....	19
3 Analýza podnikatelského prostředí.....	20
3.1 Externí prostředí.....	20
3.1.1 Analýza PESTLE.....	20
3.1.2 Charakteristika současné konkurence.....	26
3.1.3 Charakteristika dodavatelů.....	27
3.1.4 Příležitosti a hrozby.....	28
4 Návrh podnikatelského záměru.....	30
4.1 Titulní strana.....	30
4.2 Exekutivní souhrn.....	31
4.3 Popis podniku.....	32
4.3.1 Specifikace provozovny.....	33
4.3.2 Specifikace produktu.....	35
4.4 Marketingový plán.....	36
4.4.1 SWOT analýza a formulace strategií.....	36
4.5 Personální zdroje.....	40
4.6 Finanční plán.....	42
4.6.1 Kalkulace ceny vstupu do podnikání.....	42
4.6.2 Provozní kalkulace.....	44

4.6.3 Výkazy zisků a ztrát.....	46
4.6.4 Analýza bodu zvratu.....	47
4.6.5 Rentabilita vloženého kapitálu.....	47
4.7 Hodnocení rizik.....	48
5 Závěr.....	50
6 Seznam použité literatury.....	52
Seznam zkratk.....	57
Seznam příloh.....	59

# 1 Úvod

Malé a střední podnikání hraje v české ekonomice nezastupitelnou roli. Početně malé a střední podniky v České republice reprezentuje 1 milion ekonomických subjektů, které zaměstnávají téměř 2/3 zaměstnanců (Ministerstvo obchodu a průmyslu, 2014). Sektor malého a středního podnikání je podstatnou silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti, jeho rozvoj je podporován také v rámci investičních programů Evropské unie. Pomoc vzniku malým a středním podnikům lze vnímat jako činnost ekonomicky i společensky prospěšnou.

Podmětem pro výběr tématu Sestavení podnikatelského plánu OSVČ byla vlastní iniciativa, v rámci které byla za účelem vypracování této bakalářské práce kontaktována skutečná osoba samostatně výdělečně činná s ambicí rozšířit své podnikatelské aktivity založením kavárny. Během vypracování bude proto kladen důraz na zadavatelovy záměry, na které bude brán zřetel.

Cílem této práce je zpracovat podnikatelský plán pro konkrétní reálnou OSVČ na založení kavárny a posoudit, za jakých podmínek doporučit, nebo nedoporučit realizaci tohoto podnikatelského záměru.

Zpracování podnikatelského plánu je komplexní téma, které je možno uchopit mnoha různými způsoby. V našem případě budou v prvním kroku zpracována teoretická východiska tvorby podnikatelského plánu. V druhém kroku, praktické části, bude zpracován zadavatelův podnikatelský záměr dle publikace Podnikatelský plán (Koráb a kol., 2008). Jádrem praktické části práce bude sestavení PESTLE a především SWOT analýzy, ze které budou formulovány alternativy strategie podniku. Podnikatelský plán bude sestaven na základě zjištěných informací, které byly zpracovány pro konkrétní podnikatelský záměr. Jedná se o založení provozovny kavárny s jedním stálým zaměstnancem.

## **2 Teoretická východiska zpracování podnikatelského plánu**

V této kapitole budou sumarizovány teoretické poznatky nutné k vypracování podnikatelského plánu.

### **2.1 Základní pojmy a definice v oblasti podnikání**

Následující pasáž textu bude věnována definici základních kategorií bakalářské práce. Budou specifikovány elementární pojmy podnikání, podnikatel, podnik. Při popisu bude vycházeno z publikací autorů Synek (2002), Srpová (2007); bude přihlédnuto také k současné i již neplatné legislativní úpravě.

#### **Podnikání**

Pojem podnikání dle Synek (2002) charakterizuje několik základních rysů. Podnikání je spojeno s aktivitami směřujícími k dosažení zisku (tedy přebytků výnosů nad náklady). Další charakteristikou je principiální orientace na zákazníka, protože zisk se dosahuje cestou uspokojování potřeb zákazníků. Z důsledku existence tržního prostředí je podnikání spojeno vždy s určitým rizikem, respektive schopností čelit riziku. Nezbytnou podmínkou podnikání je nutnost vložení kapitálu (jež lze obecně charakterizovat jako prostředky, které nejsou bezprostředně spotřebovány, ale použity jako vstup do podnikání s cílem dosažení zisku či vyšších výnosů v budoucnu).

Pojem podnikání byl až do 1. ledna 2014 definován v české legislativě prostřednictvím Obecných ustanovení Obchodního zákoníku (konkrétně šlo o §2 Podnikání). V současné legislativě pojem podnikání definován není.

#### **Podnikatel**

Výchozím bodem podnikání je dle Srpové (2007) osoba podnikatele, který není pouze nositelem myšlenky nebo kapitálu, ale také odpovědnosti ve všech jejích rovinách.

Z hlediska současného českého legislativního rámce je pojem „podnikatel“ specifikován v Občanském zákoníku § 420 (1)



„(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (OZ, 2014)

S osobou podnikatele obecně spojujeme schopnosti a dovednosti jako např.: tvořivost, schopnost hledat, vytvářet a využívat příležitosti, pracovitost, samostatnost.

## **Podnik**

Synek (2002, s. 5) podnik definuje takto: „podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání“.

Signifikantní z hlediska celospolečenských problémů je přesvědčení, že orientace podniku na zisk by neměla překrývat společenské poslání podniku. Tímto posláním rozumíme především službu zákazníkům a všem ostatním, kteří jsou s existencí a vývojem podniku určitým specifickým způsobem spjati. Pro tuto skupinu lidí užíváme termín stakeholders. V důsledku můžeme (Synek, 2002) rozlišovat dvě kontrastní pojetí podniku:

- hlavním cílem podniku je dosahování zisku na základě uspokojování koupěschopné poptávky – v tomto smyslu podnik můžeme vnímat jako nástroj podnikatele ke generování peněz
- hlavním cílem podniku je uspokojování koupěschopné poptávky a oprávněné požadavky okolí, jinými slovy dobře „sloužit“, a tím dosahovat zisku – v tomto pojetí vnímáme cíl ve kvalitní „službě“, nicméně vždy je podmínkou existence podniku dosahování alespoň jistého „minimálního zisku“.

## **2.2 Charakteristika právních forem podnikání – typologie podniků**

Volba a členění forem podniku podle právní formy má význam například pro určení kapitálového rizika, daňového zatížení, výběru financování, nutnosti realizovat audity a v neposlední řadě také uveřejňovat některé skutečnosti o podnikání.

Při volbě formy podnikání je nutné zvážit pozitiva a negativa jednotlivých právních forem, které přicházejí v úvahu z hlediska snahy o efektivní fungování podniku v měnících se podmínkách. Dle právní formy se podniky zpravidla člení (Martinovičová a kol, 2014) na:

- podniky jednotlivce – jedná se o živnosti a podniky jednotlivců založených na základě zvláštních právních předpisů
- obchodní korporace:
  - obchodní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení
  - družstva – tedy družstvo a evropská družstevní společnost
- státní podniky

Dle zákona o obchodních korporacích jsou rozlišovány osobní obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost) a kapitálové obchodní společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost). (*Zákon o obchodních korporacích 90/2012 Sb.*)

Srovnání vybraných právních forem podnikání myslitelných pro realizaci podnikatelského záměru uvádíme v příloze č. 1.

## 2.3 Podnikatelský záměr

V této podkapitole bude uveden smysl a způsob sestavení podnikatelského plánu, ze kterého budeme vycházet dále v praktické části práce.

V myšlenkách, struktuře i způsobu tvorby podnikatelského plánu vycházíme z Koráb a kol. (2008)

### 2.3.1 Smysl sestavení podnikatelského plánu

Snad nejsnáze vnímatelným pozitivem tvorby je převod myšlenek a záměrů podnikatele do psané formy, což může vést k lepšímu promyšlení business plánu podnikatele; plánování je navíc prostředkem aktivního učení. Externí spolupracovníci (příznivci i odpůrci) existenci plánu očekávají, či dokonce explicitně vyžadují. Plán je nezbytnou dokumentací pro investory a pro jejich externí hodnocení záměru; je podmínkou nutnou pro získání peněžních prostředků. Slouží tedy jako výchozí dokumentace pro jakékoliv efektivní konzultace.

Existence plánu je také jistou indikací toho, zda je plán myšlen seriózně, dále zjednodušuje a usnadňuje komunikaci týkající se přípravy a realizace podnikatelského záměru.

Dobře zpracovaný plán pomáhá získat správné lidi a pomáhá se získáním institucionální podpory (dotace).

Při pohledu do praxe je pravděpodobné, že řada subjektů (zejména živností) vzniká bez vytvoření podnikatelského plánu. Jedná se často o nadšení jedinců s vysněným podnikatelským záměrem, kteří pro své plány sestavují nanejvýš jen orientační propočty peněžních toků pro specifické časové období. V tomto případě mluvíme typicky o specifických druzích živností, které svým charakterem nevyžadují velké kapitálové investice a jejich případný neúspěch neohrožuje existenční faktory takového podnikatele. V případě zásadnějšího úspěchu realizované podnikatelské vize však okolní podmínky nakonec podnikatele k sestavení podnikatelského plánu (a konkrétnějšímu plánování obecně) s nejvyšší pravděpodobností přinutí.

### **Požadavky na podnikatelský plán**

Dobře zpracovaný podnikatelský plán by měl (Fotr, 1999):

- být uváženečně stručný, jednoduchý a přehledný
- demonstrovat výhody produktu či služby pro zákazníka
- být co nejvěrohodnější a realistický (ani příliš optimistický, ani pesimistický)
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu
- upozornit na konkurenční výhody, silná místa, kompetence
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky.

### **2.3.2 Struktura podnikatelského plánu**

Při sestavování podnikatelského plánu bude vycházeno ze struktury, kterou uvádí Koráb a kol. (2008). Jednotlivé části podnikatelského plánu si detailněji popíšeme a charakterizujeme.

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podniku
4. Externí prostředí – trh

5. Marketingový plán
6. Operační plán
7. Personální zdroje
8. Finanční plán
9. Hodnocení rizik
10. Přílohy

### **Titulní strana**

Formálně a stylisticky uvádí podnikatelský plán. Při sestavování plánu pouze pro osobní účely ztrácí význam; nicméně při jakékoliv konzultaci je vhodným úvodem. Měla by obsahovat název, eventuálně specifikující podtitul (např. název zakládaného podniku/živnosti, určení místa a času vzniku plánu, označení autorů a logo podniku.

Volitelně můžeme za titulní stranu vložit jakýsi úvod (účel), který v co nejstručnější formě popisuje autorovy cíle. Obsah plánu včetně příloh řadíme za titulní stranu.

### **Exekutivní souhrn**

Tato část by měla obsahovat ve velice kompaktní formě (maximálně dvoustránkové) jakýsi abstrakt podnikatelského plánu. Jedná se o miniaturu celého podnikatelského plánu. Má obsahovat veškeré podstatné informace o projektu – jaké jsou cíle projektu, na čem plán stojí, jak a kým bude realizován, kolik bude stát, co a kdy přinese investorovi (základní finanční data) atd.

Exekutivní souhrn podnikatelského plánu bývá často vypracován, či finalizován až po dokončení všech ostatních částí plánu. Jedná se o část, která je typicky využívána potenciálními investory, kteří se na jeho základě rozhodují, zda je plán zaujme a zda se rozhodnou pokračovat ve čtení daného plánu dále. Proto je tato část řazena na začátku dokumentu.

Dobře vypracovaný exekutivní souhrn musí obsahovat:

- Popis klíčových lidí – osoby zakladatele/manažera (či manažerský tým) s uvedením argumentů proč právě jimi bude projekt řízen

- Produkty a služby s důrazem na ty, které jsou jedinečné a atraktivní
- Specifikace trhu s identifikací tržní příležitosti
- Silné stránky, výhody, kompetence či jiná významná aktiva nového podniku
- Strategii, kterou bude dosaženo úspěchu
- Klíčová finanční data v jednoduché tabulkové formě (cash-flow, výsledek hospodaření pro rok jedna, dva, apod.)
- Potřebné finanční zdroje a jakým způsobem budou využity

### **Popis podniku**

Tato část podnikatelského plánu stručně a výstižně popisuje, na čem zakládáný podnik a vůbec celý podnikatelský záměr stojí, dále se uvádí zákonná forma podnikání (např. živnostenský podnik, společnost s ruč. omezeným) a klíčová živnost, nebo živnosti, které bude vzniklý podnik realizovat. V případě, že je autor projektu schopen vypracovat smysluplnou vizi podniku, je velmi vhodné tak učinit. Je přitom příhodné vyvarovat se obecných a bezobsažných frází typu „budeme nejlepší na trhu v ...“ Vizi je vhodné doplnit o definici dlouhodobého strategického cíle podniku.

Popis podniku by měl obsahovat prezentaci konkurenceschopných a zajímavých produktů a služeb s důrazem na příčiny jejich předpokládané tržní atraktivity a základy budoucího produktového vývoje a směřování. Měl by dále obsahovat výběr a popis dodavatelů, způsob vedení účetnictví (a kým), jaká pojištění budeme realizovat. Z hlediska organizace podniku nesmí chybět organizační struktura, klíčové osoby a jejich klíčové kompetence, zaměstnanecká politika a popis podnikové infrastruktury (provozovny, vozový park, vybavení, ...)

### **Externí prostředí – trh**

Jádrem této části podnikatelského plánu je prozkoumání a zpracování příležitostí a hrozeb pro naše podnikání, vymezit náš potenciální a dostupný trh s jeho základními charakteristikami a trendy, analyzovat naši konkurenci, dodavatele a potenciální zákazníky.

## **Marketingový plán**

Jinými slovy ho lze vystihnout pojmenováním strategický plán. Jedná se o nalezení a popis způsobu, kterým se podnik hodlá prosadit na trhu. Plán by měl být z hlediska časového horizontu dlouhodobý, může však zahrnovat dílčí marketing pro období vstupu podniku na trh, pro období růstu i pro období jeho etablování a ustálení.

V rámci návrhu marketingového mixu (nebo také 4P, produkt, cena, distribuce, propagace) se může realizovat určitý nadhled na podnik z hlediska produktové charakteristiky, cenové politiky, na propagaci, jakožto metody a způsoby upozornění na podnikatelské činnosti a v neposlední řadě na distribuci jako metody a způsoby, jak produkt dostat nejvhodnějším způsobem k zákazníkovi.

## **Operační plán**

Operační plán bývá sestavován na základě rozpracování strategie podnikatelského záměru (v případě malého podniku marketingové strategie). Do tohoto plánu je vložen další významný faktor – čas, který je důležitým objektivním (existence podnikatelské příležitosti je záležitost časově omezená) i subjektivním faktorem (čas výnosu, splacení investice, platby úvěru).

Časový horizont podnikatelského plánu by se měl pohybovat v období alespoň dvou, tří let, avšak paušalizace časového ohraničení bývá vzhledem k specifickým podmínkám každého plánu zavádějící. V operačním plánu jde o projektové zpracování realizace podnikatelského plánu. Cílem je zachytit souslednost a časové vymezení jednotlivých klíčových činností.

V případě jednodušších podnikatelských plánů mohou operační parametry nepřímo vyplývat ze zvolené strategie; v takovém případě je sestavování operačního plánu zbytečné.

## **Personální zdroje**

Tato část podnikatelského plánu popisuje specifika personálního obsazení firmy. V případě, že je podnikatelský plán větší a obsáhlejší, měla by tato část obsahovat odpovídající míru rozpracování. Cílem této části je formulovat jasnou představu o zajištění, získávání, vedení a rozvoji lidských zdrojů, které budou zabezpečovat plnění cílů podniku.

## **Finanční plán**

Finanční plán podnikatelského plánu by měl obsahovat soupisy finančních potřeb podniku, základní účetní výkazy pro různá období (výkaz cash-flow, výkaz zisků a ztrát neboli výsledovka, výkaz rozvahy, analýzu bodu zvratu) a soupisy a způsob užití vlastních či cizích finančních zdrojů, fondů (půjček, úvěrů, dotací, ...)

Pro upřesnění je vhodné uvést, že všechny v plánu uváděné výkazy účetní povahy jsou pouze předpovídané, předpokládané, či extrapolované údaje, protože se na rozdíl od účetních údajů nezakládají na reálné skutečnosti.

## **Hodnocení rizik**

Stejně tak jako každé podnikání je také každý podnikatelský plán neoddelitelně spjat s jistou mírou nejistoty a rizika, které zcela neeliminují ani největší světoví odborníci a profesionálové v této oblasti. Z tohoto důvodu by měla být obsahem každého precizního podnikatelského plánu rovněž analýza rizik, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. Tuto analýzu, hodnocení a „řízení“ rizik lze provádět na různém stupni odbornosti, především z hlediska použitých nástrojů kvantifikace a ohodnocení rizikových faktorů z hlediska kvality a počtu připravených variantních scénářů a strategií, kterými lze čelit nepříznivým scénářům budoucího vývoje.

Pro podnikatelský plán jsou zásadní čtyři klíčové kroky řízení rizika. Prvním krokem je identifikace rizikových faktorů, které mohou způsobit, že se zpracovávaný podnikatelský záměr bude realizovat jinak, než jsme chtěli. Je vhodné důsledně promyslet možné rizikové faktory jako např. trhy, produkty, obchody, management, vlastní vývoj, kvalita, zdroje, produktivita, klíčovost (riziko z klíčového postavení jednotlivců, produktů, zákazníků), sklady, investiční rizika, informační technologie, cash-flow, makroekonomická rizika atd.

Dalším krokem je kvantifikace identifikovaných rizik, kdy s využitím vhodných technik (nebo selského rozumu) provádíme kvantifikování (tj. číselné vyjádření) rizika, což znamená pokusit se vyjádřit pravděpodobnost výskytu nechtěného faktoru a odvodit možné důsledky.

Z tohoto souboru vycházíme v dalším kroku hodnocení rizik, kterým je příprava strategií a krizových scénářů v případě nežádoucího negativního vývoje (což může být kupř. selhání některých nástrojů navrženého marketingového mixu, negativní vývoj tržních faktorů apod.) V rámci tohoto kroku se někdy provádějí tzv. „what-if“ analýzy (pomocí předpokladů „pokud

*by se stalo, že“* vyvozováno způsobem „*pak by to znamenalo ...*“), nebo analýza nejhoršího scénáře vývoje a vypracování odpovídající strategie řešení vzniklé situace, např. v podobě exit-strategie, tedy strategie minimalizace možných negativních důsledků předčasného odchodu z podnikání (a to především finančních pro všechny zúčastněné strany – investory, věřitele, osobu podnikatele...)

Čtvrtou fází je monitoring a „řízení“, který je součástí prováděcí fáze plánu či záměru a představuje průběžnou a trvalou kontrolu a sledování s rizikem souvisejících (očekávaných i neočekávaných) faktorů. Následně se rozhoduje o spouštění a řízení krizového scénáře, strategie, která směřuje k eliminaci, či alespoň zmírnění negativních vlivů.

Obecně platí, že čím pečlivěji je provedena analýza rizik, tím vyšší je kvalita podnikatelského plánu a významně se také zvyšuje jeho použitelnost, jakožto skutečného manažerského nástroje. (Koráb kol. 2008)

## **2.4 Metodika sběru dat a informací pro zpracování podnikatelského plánu**

V rámci vypracování podnikatelského plánu bude pro sběr dat a informací z externího okolí použita metoda PESTLE, která je v obdobných případech hojně využívaným nástrojem a je nástrojem, který pomáhá identifikovat možné příležitosti a hrozby. Jádrem metodické práce pak bude provedení SWOT analýzy a její vyústění v podobě generování alternativ možných strategií. Dle možností bude usilováno o sběr co nejaktuálnějších dat z internetových zdrojů.

V rámci ekonomických ukazatelů využijeme pro prezentaci kritického objemu tržeb analýzu bodu zvratu a pro účely prvotního porovnání investičních příležitostí ukazatel ROCE.

### **2.4.1 PESTLE**

Metoda PESTLE zkoumá vnější faktory, které v makroprostředí organizace působí na podnik a identifikuje možné hrozby a příležitosti. Děje se tak v prostředí politickém, ekonomickém, sociálním, technologickém, legislativním a enviromentálním. Z prvních písmen těchto prostředí také vznikl název PESTLE. Analýza poskytuje organizacím informace z vnějšího okolí podniku a protože organizace mají minimální (nebo žádný) podíl na vývoji faktorů



makroprostředí, měly by tím spíše mít o jejich vývoji dobrý přehled a připravit se na příležitosti i hrozby.

Přínosem této metody je právě zmapování příležitostí a hrozeb, jejich identifikování a vyhodnocení. Další výhodou je prevence proti možnosti přehlédnutí některého z významných negativních či pozitivních trendů.

Nevýhodou metody je nepřesnost a nejistota, protože můžeme pouze předpokládat, jakým způsobem se budou vyvíjet různé aspekty. Metoda se orientuje na krátké období, což má za následek neochotu investovat do opatření, která vznikla na základě analýzy dlouhého období. Další nevýhodou je nejasné vymezení trhu a možných dopadů, s čímž souvisí i obtížnost při interpretaci výsledků. (Grasseová, 2013)

## **2.4.2 SWOT**

Analýza SWOT může být využita k jednomu, ale i více účelům. Běžně se používá jako podklad pro generování alternativ strategií s využitím matice SWOT a dále jako podklad pro definování vize, pro zformulování cílů nebo pro identifikaci kritických oblastí. Název SWOT vychází z anglických slov: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Podle Řeháka a Grasseové (2011 in Brechta a Grasseová, 2013) jsou silnými stránkami vnitřní faktory organizace, které pozitivně ovlivňují její efektivnost a výkonnost. Slabými stránkami jsou vnitřní faktory organizace, které naopak negativně ovlivňují její efektivnost a výkonnost. Příležitosti a hrozby chápeme jako vnější faktory organizace, přičemž příležitosti mohou zvýšit efektivnost a výkonnost a hrozby je mohou naopak ohrozit. SWOT analýza v komplexním pojetí staví silné a slabé stránky organizace proti příležitostem a hrozbám, které vyvstávají z jejího okolí. Analýza vymezuje působením těchto faktorů pozici organizace a tvoří východisko definování strategií dalšího rozvoje.

Výhodami SWOT analýzy jsou jednoduchost, srozumitelnost a univerzální použití. Právě její jednoduchost vede v některých případech k tomu, že je nesprávně pochopena. Problematickým se jeví i riziko vysoké subjektivity. Organizace by se měly snažit o zvyšování objektivity, např. prostřednictvím vícečlenných týmů, oslovením pracovníků z různých funkčních oblastí a různých úrovní organizace. Tvůrci matice by si měli dávat pozor, aby jejich formulace nebyly nejednoznačné a neurčité. Měli by se maximálně vyhýbat

nepodloženým tvrzením, vycházejících z domněnek a názorů. Všechny údaje zanesené do matice by měly být podloženy relevantními daty, kvantitativními ukazateli, apod. Jsou však aspekty, které nelze přesně vymezit (spokojenost zákazníků, image organizace, spokojenost zákazníků, kvalita vzdělávání, apod.) (Brecht a Grasseová, 2013)

### 2.4.3 Ekonomické ukazatele

**Analýza bodu zvratu**, je analytická technika, která pomáhá určit kritický objem prodeje (Qbep), při kterém se tržby rovnají nákladům. Tato situace je označována jako bod zvratu. Podmínkou stanovení bodu zvratu (a dosažení zisku) je cena výrobku vyšší než variabilní náklady na výrobek. Jedná se o jednoduchou, ale názornou analýzu, která je však ve své základní podobě využitelná pouze v krátkodobém časovém horizontu (Koráb a kol., 2008).

V případě analýzy bodu zvratu pro kavárnu je zřejmé, že tržby netvoří jeden výrobek, ale celé spektrum výrobků. V těchto případech stanovení bodu zvratu vychází z procentního podílu variabilních nákladů na tržbách vyjádřeného v indexním tvaru (PVaN). Výpočet je vyjádřen vztahem, viz rovnice 2.1.

#### rovnice 2.1 Analýza bodu zvratu

$$Q_{bep} = \frac{FN}{Tržby - PVaN \cdot Tržby} = \frac{FN}{PKP \cdot Tržby}$$

zdroj: Koráb a kol. (2008, s. 133)

Kde: FN = fixní náklady za období

Tržby = tržby za období

PKP = procentní podíl příspěvku ke krytí fixních nákladů a zisku na tržbách  
(ve tvaru indexu), tj. platí  $PKP = 1 - PVaN$

**Rentabilita investovaného kapitálu** (Return on Capital Employed, ROCE) je pojem, který označuje výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu a měří, kolik provozního hospodářského výsledku (před nebo po zdanění) firma dosáhla z jedné investované koruny, viz rovnice 2.2 (Fotr, 1999)

#### rovnice 2.2 Rentabilita investovaného kapitálu

$$ROCE = \frac{zisk}{vložený\ kapitál}$$

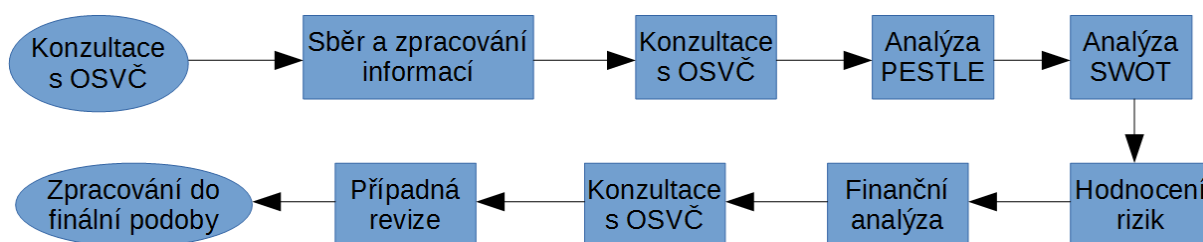
zdroj: Fotr (1999, s. 58)

#### 2.4.4 Shrnutí a návrh postupu řešení

V rámci zpracování teoretické části práce jsme provedli výběr a nastudování související literatury, definovali jsme základní pojmy, sesumírovali požadavky sestavení podnikatelského plánu a popsali jeho obecnou strukturu. Vymezili jsme také způsob získávání a sběru dat.

Byl sestaven návrh postupu řešení (postupový diagram) viz obr. 2.1.

obr. 2.1: Postupový diagram



zdroj: vlastní zpracování

## 3 Analýza podnikatelského prostředí

V této kapitole bude analyzováno podnikatelské prostředí potenciálního podniku. Obsahem bude kapitola vystihovat část podnikatelského plánu Externí prostředí (Koráb a kol, 2008).

### 3.1 Externí prostředí

V této podkapitole budou v PESTLE analýze charakterizovány hlavní politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní a ekologické faktory ovlivňující podnik. Pozornost v této kapitole zaměříme také na charakteristiku dodavatelů, lokální konkurence v segmentu cukráren/kaváren.

Na základě analýzy externího prostředí provedeme identifikaci příležitostí a hrozeb, které budou dále také součástí SWOT.

#### 3.1.1 Analýza PESTLE

**Politické a legislativní faktory** budou stanovovat pravidla provozování nově vzniklé kavárny. Tato pravidla budou konkrétně vycházet ze systému analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů ve výrobě potravin (tzv. HACCP), který definuje řadu předpisů mířených k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin. V případě naší malé kavárny, kde se bude jednat o prodej nápojů a potravin nakupených od výrobců (event. nanejvýše výroba chlebičků) bude stačit, pokud provozovatel dodrží popř. doloží splnění nezbytných požadavků uvedených v nařízení (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin.

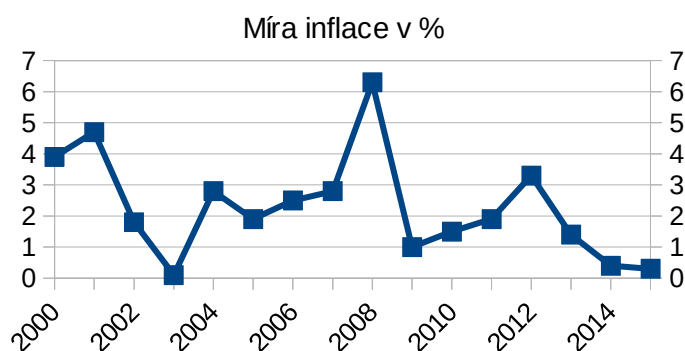
Z legislativních norem se dále jedná např. o zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, vyhláška č. 196/2002 Sb., týkající se ověřovacích postupů, vyhláška č. 274/2003 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

Podnikání v pohostinství je, stejně jako podnikání obecně, dále regulováno specifickými zákony jak českými, tak evropskými. Uvedeme si výběr nejzásadnějších.

Jedná se o zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích; zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání; zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví; zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; a v neposlední řadě také zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník.

Mezi hlavní **ekonomické faktory** řadíme inflaci. V posledních dvou letech se inflace pohybuje jen v řádu desetin procentního bodu v kladném pásmu, viz obr. 3.1. V listopadu roku 2013 byly rozhodnutím ČNB spuštěny po dosažení nulové spodní hranice úrokových sazeb devizové intervence s cílem oslabovat kurz koruny a zamezit tak deflaci. Dle vyjádření ČNB nebudou devizové intervence ukončeny dříve než v roce 2017. Nastalé posílení kurzu koruny by znamenalo zlevnění importovaných produktů do ČR, kávu nevyjímaje. Měnový kurz jako nástroj měnové politiky (ČNB, 2015)

**Obr. 3.1**



zdroj: ČNB, 2015

Mzdy v minulém roce rostly a reflektovaly pozitivní hospodářský vývoj v České republice. „*Nejrychleji rostly nejnižší průměrné mzdy, a to v ubytování, stravování a pohostinství (o 6,0 %) a v administrativních a podpůrných činnostech (o 4,0 %)*,“ upřesnil Dalibor Holý z Odboru statistiky trhu práce a rovných příležitostí ČSÚ, viz obr. 3.2. (ČSÚ, 2016)

**Obr. 3.2**

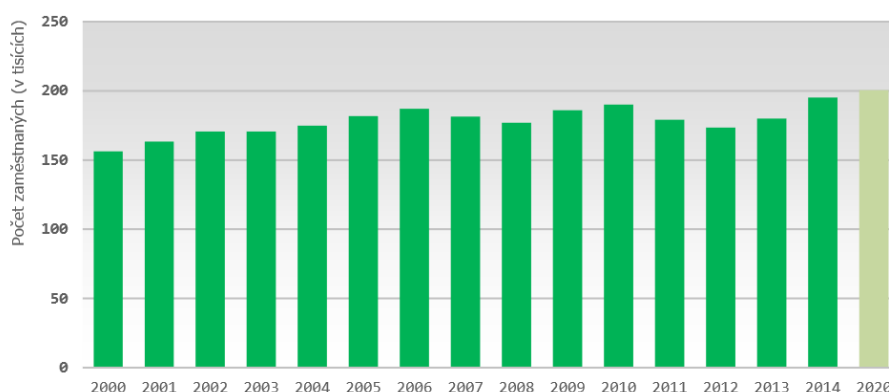


zdroj: ČNB, 2015

Co se počtu pracovních míst týče, obor ubytování, stravování a pohostinství ve 4.čtvrtletí 2015 ztratil meziročně takřka pět set pracovních míst (-0,5 %), přičemž průměrná mzda se zvýšila nejvíce ze všech sekcí klasifikace CZ-NACE (+7,4 %), viz obr. 3.3

**Obr. 3.3 – Vývoj počtu zaměstnaných v odvětví ubytování, stravování a pohostinství**

Vývoj počtu zaměstnaných v odvětví *Ubytování, stravování a pohostinství* v České republice



Údaj pro rok 2001 je doložen jako průměr let 2000 a 2002, data pro rok 2001 nejsou k dispozici.

Zdroj: Výběrové šetření pracovních sil, ČSÚ

zdroj: <http://docplayer.cz/16155334-Ubytovani-stravovani-a-pohostinstvi.html>

V odvětví *Ubytování, stravování a pohostinství* se do roku 2025 očekává zvýšení počtu pracovních míst. Tento počet by měl v letech 2014-2025 narůst přibližně o 4 % (8 tisíc pracovních míst). To však neznamená, že bude do roku 2025 v tomto odvětví potřeba obsadit jen právě tato nově vzniklá pracovní místa. Do roku 2025 by totiž v rámci tohoto odvětví mělo svá současná pracovní místa opustit (zejména z důvodu odchodu do penze) přibližně 39 tisíc osob. Celkově lze tedy očekávat, že do roku 2025 bude v odvětví potřeba obsadit zhruba 47 tisíc pracovních míst. (Národní ústav pro vzdělávání, 2015)

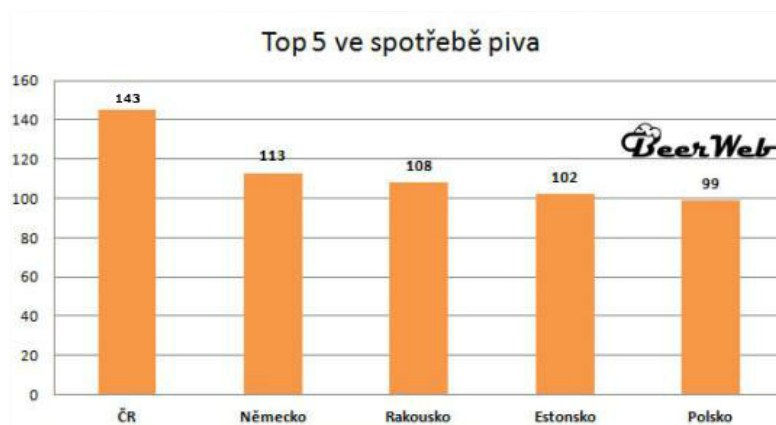
**Sociální faktory** budou vycházet ze společenského významu kavárénství. Kavárny jsou místem setkávání lidí, obchodních schůzek i místem odpočinku a opětovného načerpání pozitivní energie. Jedinečnost kavárénství spočívá v nabídce příjemného prostoru, který je právě k těmto účelům primárně koncipován. Kavárénství se diferencuje od restauračních zařízení především maximální přívětivostí jejího interiéru a exkluzivní nabídkou kavárénských (popř. cukrárenských) produktů.

Kavárénství získalo v poslední době v prostředí určitých společenských vrstev mírně pejorativní význam, a to zejména díky politickým bonmotům současného prezidenta ČR

Miloše Zemana, který se opakovaně vyjadřuje vůči některým svým politickým oponentům označením „pražská kavárna“. Jeho mluvčí Jiří Ovčáček výraz pražská kavárna pojmenoval slovy: „*Je to neštěstí české historie,*“ (Kubištová, 2016)

Z hlediska spotřeby kávy čeští spotřebitelé v evropském kontextu nevyčnívají, zatímco z hlediska konzumace piva jsou světovou jedničkou, viz obr. 3.4.

Obr. 3.4



zdroj: <http://beerweb.cz/novinky/ceska-republika-spotreba-piva-za-rok-2015> (upraveno)

Pro **popis trendů ve spotřebě kávy** využijeme závěry diplomové práce Marketingový výzkum (Lang, 2014) a, dle možností, co nejaktuálnější internetové zdroje.

Během minulé dekády došlo ke změnám zvyklostí v přípravě kávy. Dnešní trend směřuje k presované kávě, rovněž se změnil preference velikosti spotřebitelského balení směrem k většímu balení kávy. Nejintenzivnějším nákupním stimulem je chuť kávy, z hlediska ceny je spotřebiteli preferovaná střední cenová hladina. (Lang, 2014)

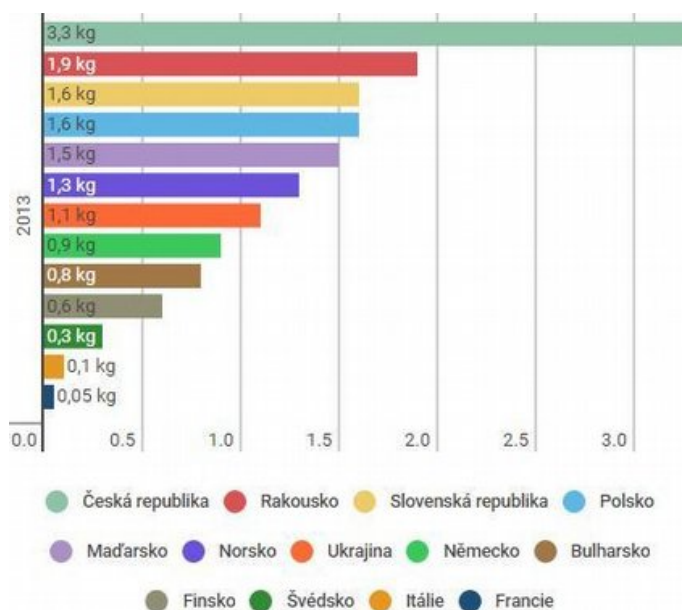
Nejčastější přípravou pražené zrnkové nebo mleté kávy je espresso, které nejvíce upřednostňují noví konzumenti kávy. U pražené zrnkové kávy, kterou mají noví spotřebitelé raději, než kávu mletou, roste obliba většího spotřebitelského balení. (Provázková, 2013)

Ryze českým fenoménem je příprava kávy „na turka“. Článek serveru kavarnik.cz z roku 2013 popisuje situaci tak, že osm z deseti šálků kávy bylo v Česku vypito právě jako turek. (Kavárník, 2013)

Dalším významným českým fenoménem je spotřeba instantní kávy, u které není žádným tajemstvím její nižší chuťová kvalita. Z čísel dovozu kávy za rok 2013 vyplývá, že čeští

konzumenti dominují statistickému srovnání ve spotřebě instantní kávy nad ostatními evropany, viz obr. 3.5 (E15, 2016)

**Obr. 3.5 Spotřeba instantní kávy v Evropě na 1 obyvatele**



zdroj: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cesi-vypiji-nejvice-instantni-kavy-v-evrope-1245583>;

CrossCafe, ICO

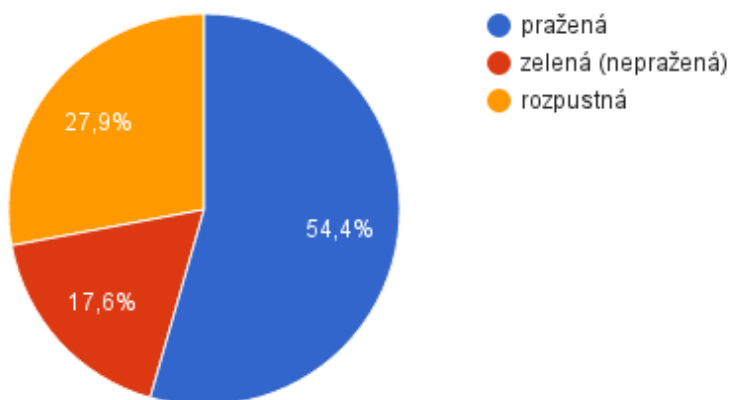
Češi jsou v porovnání s ostatními evropany průměrnými konzumenty kávových nápojů. Dospělý člověk vypije v českých zemích průměrně jeden šálek kávy denně. (Thorn, 2016)

Z hlediska místa nákupu kávy narostl počet spotřebitelů nakupujících v hypermarketu. V supermarketu i hypermarketu spotřebitelé nejčastěji nakupují instantní kávu. Ženy častěji než muži nakupují v supermarketu nebo hypermarketu a více než muži podléhají vlivu reklamy. Vzdělanější konzumenti upřednostňují espresso, zatímco méně vzdělaní spotřebitelé tureckou kávu, k jejíž přípravě je nejčastěji používána pražená mletá káva. Vzdělanější konzumenti také v porovnání s konzumenty méně vzdělanými častěji navštěvují hypermarket. (Lang, 2014)



Obr. 3.6

Dovoz kávy do ČR dle druhu v roce 2015



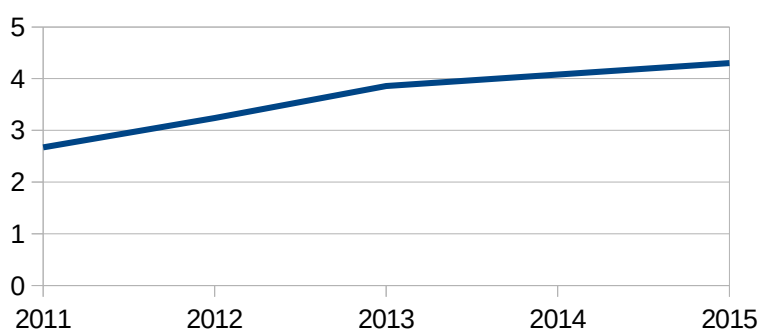
zdroj: ICO (2016)

Údaje o dovozu kávy do České republiky (viz obr 3.6) můžeme z hlediska našeho plánu interpretovat tak, že káva pražená přímo na území v ČR z importované zelené kávy může být na trhu určitou vzácností a přidanou hodnotu, protože zelená zrna tvoří jen 17,6 % importu kávy do ČR. Prodej kávového produktu praženého přímo v ČR může být atraktivním parametrem. Z tohoto poznatku vycházíme v dalším popisu produktu.

Obr 3.7 znázorňuje spotřebu kávy na 1 obyvatele (vycházeno z rozdílu import-export).

Obr. 3.7

Roční spotřeba kávy na 1 obyvatele ČR v kg



zdroj: European coffee federation (2014); ICO (2016)

**Technologické faktory** se týkají v souvislosti s kavárnou především způsobu přípravy kávových nápojů. Technologické postupy jsou v dnešní době ustálené. Znalci je doporučováno používání pákového kávovaru. Neméně důležité je také technologicky správné

namletí pražených kávových zrn. Podnik budou také ovlivňovat moderní internetové technologie, které jsou nejdynamičtěji rozvíjejícím se ekonomickým sektorem. Tyto technologie budou využity k webové prezentaci podniku, provozování e-shopu, případně k internetové reklamě.

**Ekologické faktory** pro nový podnik znamenají poznatek společenského trendu zodpovědné recyklace odpadů, který považujeme za správný a k trendu se připojíme.

### 3.1.2 Charakteristika současné konkurence

Na území katastrálního území města Příbor v současné době působí tři kavárensko-cukrárenské podniky.

#### Kafíčko v podloubí

Jedná se patrně o největšího a současně polohou nejbližšího potenciálního konkurenta Kavárny u Aničky. Kavárna je umístěna přímo na náměstí Sigmunda Freuda. Prostor kavárny je charakteristický zejména klenbovými stropy. Interiér kavárny je poměrně rozlehlý, kavárna má také svou kuchyň, ve které probíhá výroba vybraných cukrárenských výrobků a chlebíčků.

Nabídku produktů hodnotíme jako velmi, snad až nadbytečně širokou. Kávu podnik odebírá od jednoho dodavatele, jedná se o „italsky laděnou“ kávu, směs robusty a arabiky. V letních měsících prodejně dominuje zmrzlina a nealkoholické nápoje.

Tab. 3.1

Provozní doba Kafíčko v podloubí	
Pondělí – pátek	7:30 – 18:00
Sobota – neděle	9:00 – 17:00

zdroj: vlastní zpracování

Cena kávy espresso je 27 Kč.

#### Caffe Bar – Alexandr Mucala

Menší standardně vybavená provozovna na ulici Dukelská situovaná přímo mezi základní a mateřskou školou. Svou polohou je „spádovým“ zařízením pro sídliště směrem na Závěšice. Svým zákazníkům nabízí služby cukrárny, kavárny a v omezené míře také čajovny. Pro zákazníky je připravena možnost platby pomocí Sodexo Passu.

**Tab. 3.2**

<b>Provozní doba Caffè Bar – Alexandr Mucala</b>	
Pondělí – sobota	13:00 – 21:30
Neděle	13:00 – 21:30

zdroj: vlastní zpracování

### **Cukrárna Oáza**

Cukrárna Oáza je situovaná v přímé blízkosti náměstí hned vedle stejnojmenné pivnice. Je stabilním zavedeným podnikem v dlouholetém provozu. Kromě široké nabídky cukrárenských produktů má v nabídce také výběr značkových vín, likérů a zmrzliny. Šíří cukrárenské nabídky je obtížné cukrárně konkurovat. Zjevnou slabinou je poněkud nemoderní interiér a exteriér cukrárny. Před cukrárnou je v letních měsících instalována malá improvizovaná zahrádka z plastového zahradního nábytku.

**Tab. 3.3**

<b>Provozní doba Cukrárna Oáza</b>		
Pondělí – sobota	9:00 – 12:00	12:30 – 18:00
Neděle	8:30 – 12:00	12:30 – 18:00

zdroj: vlastní zpracování

## **3.1.3 Charakteristika dodavatelů**

V této části budou stručně charakterizováni dodavatelé Cukrárny u Aničky.

### **Káva**

Dodavatele kávy si zadavatel z důvodu ochrany obchodního tajemství nepřeje uvádět. Toto přání budeme plně respektovat; uvedeme tady alespoň obecnou informaci, že se jedná o jednu z renomovaných českých pražírén s prvotřídní kvalitou dodávaného zboží. V případě vzniklých problémů na straně dodavatele je případná náhrada dodavatele možná, nejedná se o jedinou pražírnu v ČR. Riziko ztráty dodavatele v tuto chvíli hodnotíme vzhledem k dlouholetému a stabilnímu působení tohoto dodavatele jako minimální.

### **Cukrářské pochutiny**

Tyto produkty budou odebírány z Cukrárny u Zvonu s.r.o. Volba tohoto dodavatele padla na základě chuťové zkoušky zadavatele, který produkty této firmy shledává výtečné. Případné hledání alternativního dodavatele by nemělo být vzhledem k situaci na trhu složitým úkolem. Cukrárna U Zvonu s.r.o. nabízí svým odběratelům také služby rozvozu svých produktů. Této

služby bychom vzhledem k rychlo-obrátkovému charakteru této skupiny zboží rozhodně využili.

### **Doplňkový sortiment**

Zboží z doplňkového sortimentu bude dodávat společnost MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. velkoobchod potravin a dalšího zboží.

### **Regionální zboží neurčené k bezprostřední konzumaci**

Dodavateli tohoto segmentu budou drobní živnostníci z regionu.

## **3.1.4 Příležitosti a hrozby**

Tato část analýzy deskripce externího prostředí bude věnována příležitostem a hrozbám vzešlým z externího prostředí podniku. Identifikované příležitosti a hrozby budou také součástí SWOT analýzy. Uvedeme jejich výčet, zdůvodnění a úrovně přínosu resp. rizika.

### **Příležitosti**

Na základě kooperace se zadavatelem byly v externím prostředí identifikovány čtyři hlavní tržní příležitosti:

- Získání zákazníků z řad konzumentů kávy nižší jakosti. Kdo si zvykne na chuť prvotřídní kávy, těžko se vrací zpět, chuť kávy je dle Lang (2014) nejvýznamnějším motivátorem nákupu. Kvalitní káva Kavárny u Aničky má kvalitativní parametry umožňující chuťově dominovat nad širokým spektrem konzumované kávy (instantní, mleté i zrnkové).
- Dárkový segment. Dle informací zadavatele je částí odběratelů – zejména příležitostných – nákup balíčku této kvalitní kávy vnímáno jako záležitost výjimečná, volí je, subjektivně vnímáno, jako hodnotný dar pro své blízké.
- E-shop. Nakupování přes internet je v dnešní době všeobecným fenoménem s intenzivní progresivitou. Žádná z místních kaváren/cukráren nemá webové stránky, natož e-shop. Nikdo nenabízí k prodeji balení kávových zrn.
- Segment lokálního zboží. Rostoucí poptávka po kvalitním domácí výrobě je pozorovatelná kupř. na tzv. farmářských trzích. Parametrem spojujícím tyto produkty s hlavním produktem – kávou – je vysoká kvalita zboží.

Identifikované příležitosti jsme seřadili dle jejich úrovně přínosu (viz tab 3.4).

**Tab. 3.4**

<b>příležitosti a jejich úrovně přínosu</b>	Počet konzumentů kávy nižší jakosti	20
	E-shop	12
	Dárkový segment	12
	Segment lokálního zboží	4

zdroj: vlastní zpracování

## Hrozby

V druhém kroku bylo v rámci externího prostředí a jeho vlivů na podnik identifikováno patero hlavních hrozeb:

- Nedostatečnost marketingových aktivit. Osoba zadavatele je příliš vytížena v jiných podnikatelských aktivitách, situace na trhu vyžaduje schopnou osobu s vírou v produkt a se záplem a odhodláním.
- Neobnovení pronájmu. Nájemné bude dle již proběhlého předjednání nájemní smlouvy obnovováno v rámci ročního intervalu, případné stěhování by však vedlo k podstatným finančním ztrátám.
- Změna zákonů o odvodech a daních. Možné zvýšení hmotné i administrativní zátěže podnikání v případě určitých legislativních změn vrcholné politické reprezentace.
- Nárůst ceny kávy od dodavatele. Zákazníci jsou při zásadnějším růstu cen relativně svolní k tomu měnit dodavatele.
- Zpřísnění hygienických norem. Při velice limitované velikosti vytipované provozovny by zpřísnění hygienických norem mohlo znamenat nezanedbatelné problémy.

Identifikované hrozby jsme seřadili dle jejich úrovně rizika, viz tab 3.5. S identifikovanými hrozbami bude dále pracováno v kapitole 4.7 Hodnocení rizik.

**Tab. 3.5**

<b>hrozby a úroveň rizika</b>	Nedostatečnost marketingových aktivit	20
	Neobnovení pronájmu	10
	Zpřísnění hyg. norem	6
	Změna zákonů o odvodech a daních	4
	Nárůst ceny kávy od dodavatele	3

zdroj: vlastní zpracování

## 4 Návrh podnikatelského záměru

V této praktické části práce budou vypracovány jednotlivé náležitosti podnikatelského plánu. Kapitola Popis externího prostředí je z důvodu respektování zadání bakalářské práce řazena samostatně v kapitole 3 Analýza podnikatelského prostředí.

Při tvorbě bude dbán zřetel na údaje, zkušenosti, názory a vize zadavatele, se kterým proběhnou pracovní schůzky a komunikace prostřednictvím telefonu a emailu.

### 4.1 Titulní strana

Pro účely grafické prezentace bude na prvním místě sloužit logo podniku – viz obr. 4.1. Logo prezentuje především fakt, že podnik bude nabízet kávu z mnoha zemí produkujících kávu. Centrální část loga – elipsa a její obsah – je možné užít tam, kde je kompletní logo příliš rozměrné, nebo by naopak pro malou velikost bylo nepoužitelné (kupř.: bannery).

obr. 4.1: Logo společnosti



zdroj: vlastní zpracování

Zadavatelův záměr: Založení kavárny

Název firmy: Kavárna u Aničky

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Zpracoval: Michal Jiřík

Vznik: 2016

Pozn.: obsah tohoto podnikatelského plánu je považován za důvěrný. Jakékoliv kopírování, šíření nebo předávání informací třetím stranám je možné výhradně se souhlasem zadavatele podnikatelského plánu.

## 4.2 Exekutivní souhrn

Kavárnu u Aničky se rozhodla založit OSVČ s cca roční praxí v oblasti obchodu s kávou. Jako právní forma podnikání byla zvolena společnost s ručením omezeným. Vzniklá společnost bude rozšířením jeho podnikatelských aktivit.

Kavárna bude specifická svou nabídkou nepřeborné kombinace káv mnoha chutí z mnoha zemí světa. Takovýto přístup dává pravidelnému i příležitostnému zákazníkovi možnost chuťových experimentů. Dále budou nabízeny chutné zákusky a segment doplňkového zboží. Kromě vedení kavárny bude realizován obchod a eshop s baleními pražených kávových zrn.

Kavárna bude originálně stylizována mistrovou krejčí pomocí prvků interiérového textilního designu, nábytek bude vyroben z umělého ratanu. Vnitřní kapacita kavárny bude činit 8 hostů, v letních měsících bude instalována venkovní zahrádka s rolovací stříškou a kapacitou dalších 8 hostů.

Na lokálním trhu je momentálně dostatečný počet kaváren a cukráren. Naše kavárna po vstupu na trh ukrojí tržní podíl konkurenci a stane se díky kvalitě a pestrosti nabízeného kávového produktu významným regionálním obchodníkem s kávou.

Podnik bude hrazen výhradně vlastním kapitálem OSVČ; vložený kapitál bude ve výši 300 000 Kč.

Na základě finanční analýzy byly kalkulovány tři varianty – pesimistická, realistická a optimistická. V rámci realistické varianty by vykazován zisk již v prvním roce podnikání ve výši 158 995 Kč po zdanění daně z příjmu, viz tab. 4.1

**Tab. 4.1**

Výsledky hospodaření realistická varianta			
	2017	2018	2019
VH po zdanění	158 995 Kč	404 039 Kč	436 673 Kč

zdroj: vlastní zpracování

Analýzou bodu zvratu byl stanoven kritický objem měsíčních tržeb na 34 393 Kč. Při odhadované útratě jednoho zákazníka 55 Kč je zapotřebí dosáhnout měsíčně 625 zákazníků, což znamená 21 denně.

Na základě výpočtu rentability vloženého kapitálu bylo při realistické variantě roku 2017 vypočteno, že každá vložená koruna by za těchto okolností přinesla nazpátek 1,66 koruny (před zdaněním).

## 4.3 Popis podniku

### O osobě a záměru OSVČ (zadavatele)

Jádro zadavatelových aktivit tvoří činnost ve stavebnictví, což je také zdrojem jeho hlavních příjmů. Zadavatelův podnikatelský záměr založit kavárnu stojí na myšlence rozšíření jeho stávajících aktivit coby OSVČ v rámci živnostenského oprávnění. Zkraje roku 2015 zahájil obchodní činnost s kávou, kterou v tuto chvíli realizuje v místě svého trvalého bydliště.

### Klíčová živnost

Provozování kavárny (přípravu jídel a roznášku nápojů) řadíme mezi řemeslné živnosti, jedná se o hostinskou činnost (dle Přílohy č. 1 k zákonu č. 455/1991 Sb., živnostenskému zákonu).

### Volba právní formy podnikání

Na základě konzultací se zadavatelem jsme pro účely tohoto podnikatelského plánu zvolili založení společnosti s ručením omezeným (viz příloha č. 1). K volbě této právní formy podnikání nás vedl především fakt, že zadavatelovy podnikatelské činnosti v rámci živnostenského oprávnění jsou již natolik rozvětvené, že je vhodné pro takovýto samostatný projekt zvolit oddělenou právní i majetkovou strukturu.

### Poslání

Posláním podniku je nabídkou kvalitních kávových produktů působit na změnu spotřebitelských návyků v oblasti konzumace kávy nízké kvality.

### Vize podniku

Vizí společnosti je stát se nejvyhledávanějším kavárenským podnikem ve městě a významným regionálním dodavatelem kvalitní balené kávy.

Vizi podniku je možné zprostředkovávat veřejnosti pomocí sloganů a vysvětlení. Možnosti takovéto prezentace předkládáme níže.

*„Propadli jste Standardu? Přijďte k nám a **ochutnejte ten rozdíl.**“*

*„Pokud káva, tak u nás. Naše kávová zrna totiž prochází tou nejlepší péčí, kterou je jí možné věnovat. Je ještě za čerstva dovezena do ČR, kde je pražena a poté míří přímo k vám. Bez zbytečného skladování a časových prodlev. Takto je naše káva vždy **prvotřídní a lahodná** s různými odstíny chutí a vůní **kávy z celého světa.**“*



*„Na workshopech Vás naučíme kávu správně vařit na sto způsobů, zjistíme, jak vykouzlit lahodnou pěnu, společně poznáme, jak zásadně záleží na druhu pražení kávy, její odrůdě, klimatu, nadmořské výšce a mnoho, mnoho dalšího.*

*Společně vybudujeme pevnou síť přátel kvalitní kávy.“*

*„Na kávě si člověk musí pochutnat. Kavárna u Aničky, káva z celého světa.“*

### **Cíl podniku (použití zásady SMART)**

Cílem podniku je do druhého roku své existence vybudovat v rámci mikroregionu obcí v okolí provozovny klientelu stálých i příležitostných návštěvníků a kupujících, ve kterých je zapotřebí vybudovat vědomí o prvotřídní kvalitě kávy Kavárny u Aničky. Kritériem splnění cíle bude dosažení provozního zisku nepozději ke konci druhého roku podnikání.

### **4.3.1 Specifikace provozovny**

#### **Lokace**

Jako místo provozovny Kavárny u Aničky bylo na základě představ zadavatele zvoleno město Příbor. Konkrétně se jedná o lokalitu na ulici Politických vězňů v centru města. Jedná se o 32 m<sup>2</sup> rozlehlý nebytový prostor v bezprostřední blízkosti kostela Narození Panny Marie.

Lokalitu provozovny lze hodnotit jako atraktivní, byť se nenachází přímo na náměstí Sigmunda Freuda, ale je od něj vzdálena cca 30 m. Relativně široká ulice v centru města v zóně s redukovanou dopravou může představovat zajímavý potenciál pro letní měsíce, ve kterých je prostor venku na ulici možné využít pro venkovní posezení. Provozovna je situována v přízemí rohového domu (viz obr. 4.2) Další fotografie jsou řazeny v příloze č. 2.

Výše měsíčního nájmu vč. odpadů činí 2 100 Kč.

**Obr. 4.2: Fotografie provozovny**



zdroj: vlastní zpracování

## **Vybavení**

Nebytový prostor bude pro účely naší kavárny uzpůsoben tak, aby splňoval všechny estetické parametry ideálního místa k setkávání (splnění hygienických požadavků považujeme za samozřejmost).

Vzhledově bude prostor kavárny formován pomocí různých designových kusů textilu a látek. Textilní design bude zajišťovat a realizovat zkušená módní krejčí, která je zaměstnankyní zadavatele, spolu s bratrancem zadavatele, návrhářem interiérů. Takto upravený prostor bude jistým prvkem originality. Z ekonomického a provozního hlediska přináší tato úprava nízké zřizovací náklady, zároveň však složitější údržbu, kdy se v jistém časovém intervalu jedná o nutnost pravidelného praní látek. Takto upravený prostor bude dále doplněn pultem pro obsluhu (obslužný pult, kávovar, chladicí pult, nádobí, myčka, chladnička, trouba, PC, tiskárna, ...) a sadou ratanového nábytku s kapacitou interiéru čítající 8 hostů. Prostor bude designově nasvícen pro umocnění celkové atmosféry. V letních měsících bude před provozovnu přechodně instalována „zahrádka“ s kapacitou dalších 8 hostů, která bude doplněna mechanickou ochranou proti krádeži.

## **Otevírací doba**

Kavárna u Aničky bude otevřena celý týden. Její provozní doba bude reflektovat režim maloměsta. Bude realizován jednosměnný osmihodinový provoz s obědovou přestávkou

v délce 2,5 hod.; o víkendu bude provoz prozatím zajišťován prací zadavatele a jeho manželky a najatými brigádníci.

**Tab. 4.2: Otevírací doba podniku**

Otevírací doba	dopoledne	odpoledne
Po – Ne	7:30 – 12:00	14:30 – 18:00

zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.2 Specifikace produktu

Následující pasáž bude zaměřena na popis nabízených produktů podniku Kavárna u Aničky.

#### Káva

Káva bude tvořit produktové jádro. Vycházet budeme ze současné prodejní nabídky tedy: Columbie Supremo, Bolivie, Brazílie Facenda, Guatemala, Kenya, Dominicana, Costa Rica, La Pastora, Etiopia Sidamo, Malawi, Camerun, Zimbabwe a další. Pro kávu má zadavatel svého dodavatele, jednu z předních českých pražírů kávy. Produkt je jedinečný především svou kvalitou, pestrou škálou zemí původu a krátkostí distribuční cesty pražírny → koncový spotřebitel, což má pozitivní vliv na jakost pražených kávových zrn. Přidanou hodnotou nabízených kávových produktů je jejich pražení na území ČR. Již v současné době zahájený prodej celých kávových zrn bude doplněn také přímým prodejem různých druhů kávových nápojů dle přání zákazníka (espresso, espresso lungo, ristretto, caffè macchiato, cappuccino, caffè latte, ledové caffè latte, frappe, espresso doppio, caffè latte macchiato) s možností výběru druhu a země původu kávových zrn.

#### Cukrářské výrobky

Kavárna u Aničky bude také nabízet řadu cukrářských výrobků. Ty budou dodávány z konkrétní vytipované cukrárny – Cukrárny u Zvonu. Tato cukrárna byla vybrána na základě chuťové zkoušky zadavatele, který její produkty hodnotí jako výtečné.

Dále bude nabízena řada produktů v rámci **doplňkového sortimentu**. V tomto segmentu zboží se bude jednat především o několik málo druhů dopékaného pečiva – croissanty, rohlíčky, sladké pečivo apod. které budou spolu s kávou tvořit položky snídaňových/svačinkových menu. K jídlu budou ještě kromě vybraných druhů pečiva k prodeji chlebíčky, u kterých bude také možnost přijímat objednávky na větší množství. Dále bude nabízena voda s citronem ve džbánu, příp. domácí bezinková šťáva, džusy.

Z **alkoholických nápojů** bude prodáváno „Příborské žihadlo“, což je domácí medovina přímo od výrobce, a vybrané dva druhy vína (červené a bílé). Tzv. tvrdý alkohol nebude prodáván.

Dále bude nabízeno několik vybraných druhů **regionálního zboží neurčeného k bezprostřední konzumaci**. Bude se pro začátek jednat o prodej domácího medu, lahví domácí medoviny a travnic (prodej medu zadavatel realizuje v jisté míře již nyní). V případě zásadnějšího úspěchu těchto regionálních produktů by bylo možné tyto doplňkové obchodní aktivity do budoucna rozšířit.

## 4.4 Marketingový plán

Při formulaci marketingového (strategického) plánu jsme vycházeli z analýzy SWOT. Na této bázi jsme pomocí formulace strategií dopěli až k stanovení vhodné strategie.

### 4.4.1 SWOT analýza a formulace strategií

Z hlediska přehlednosti a výstižnosti budou v rámci této kapitoly předloženy výstupy SWOT analýzy v redukované formě. Budou konfrontovány silné a slabé stránky podnikatelského projektu na straně jedné a příležitosti a hrozby na straně druhé. Na základě analýzy budou formulovány závěry.

Důraz bude kladen na pokus o zřetelnou formulaci strategie průniku na trh.

Analýzu SWOT v nekrácené podobě včetně teamového stanovení vah silných a slabých stránek, stanovení úrovní přínosů a úrovní rizik uvádíme v příloze č. 3.

Tab. 4.4

SWOT strategie Cukrárna u Aničky s.r.o.				Silné stránky	váha	slabé stránky	váha
				Kvalitní produkt	7	Vyšší ceny balené kávy	5
				Užití provozovny pro kurzy šití	4	Konkurence	4
				Osoba podnikatele	4	Malá lokální kupní síla	2
				Již započatý obchod s kávou	3	Malá provozovna	1
				Lokalita provozovny	2		
<b>příležitosti a jejich úrovně přínosu</b>	Počet konzumentů kávy nižší jakosti	20		Realizace kvalitní marketingové strategie a získávání relativně věrných zákazníků. Průnik na trh podpořit cestou e-shopu		Rozsáhlá investice k oslovení co nejširšího počtu konzumentů kávy, důraz na dárkový segment a eshop	
	E-shop	12					
	Dárkový segment	12					
	Segment lokálního zboží	4					
<b>hrozby a úroveň rizika</b>	Nedostatečnost marketingových aktivit	20		Vyjednání nájemních podmínek, které sníží riziko ukončení pronájmu. Postupnou cestou několika drobných zdražení neutralizovat případné snížení obchodní marže.		V případě uskutečnění nezvladatelné kumulace slabin a hrozeb exit z podnikání.	
	Neobnovení pronájmu	10					
	Zpřísnění hyg. norem	6					
	Změna zákonů o odvodech a daních	4					
	Nárůst ceny kávy od dodavatele	3					

zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání silných a slabých stránek lze konstatovat, že silné stránky převažují nad slabými. Stěžejní silnou stránkou, tedy vnitřním faktorem nově vzniklého podniku, je kvalitní kávový produkt. Naopak slabou stránkou s nejvyšší relativní váhou je vyšší cena kávy, která pro jistou část spotřebitelů bude působit odrazujícím způsobem od nákupu balení kávy.

Při porovnání příležitostí a hrozeb podniku lze konstatovat, že hrozby převládají nad příležitostmi.

### **Eliminace, zmírnění hrozeb**

Při konzultacích se zadavatelem podnikatelského záměru bylo opakovaně zdůrazňováno, že eliminaci či zmírnění hrozeb – zde máme na mysli zejména hrozby nedostatečnosti marketingových aktivit a neobnovení pronájmu – je zapotřebí věnovat v případě realizace projektu intenzivní pozornost. Úrovně rizik jmenovaných hrozeb lze, pomocí bedlivého kontroingu v případě marketingových aktivit a konsensuálním vyjednáváním ohledně nájemních podmínek, snížit na podstatně nižší, lépe akceptovatelnou úroveň.

Tyto aktivity řízení rizik musíme explicitně označit za podmínky případné realizace tohoto podnikatelského záměru.

### **Vyhodnocení a stanovení strategie**

Na základě výše uvedených poznatků jsme celkovým vyhodnocením provedené SWOT analýzy dospěli k formulaci strategie průniku společnosti na trh.

Jak jsme již zmínili, jako nutnost vidíme působení směřující k částečné eliminaci největších hrozeb podniku. Vezmeme-li tedy v celku úvahu v zásadě realistickou variantu, ve které se podařilo výše jmenované hrozby částečně eliminovat, nacházíme se v kvadrantu strategie vycházející z dominance silných stránek nad slabými, a příležitostmi nad hrozbami. Při stanovení strategie podniku tedy budeme primárně vycházet z realizace kvalitní marketingové strategie vedoucí k získávání věrných zákazníků. Cestou k naplnění strategického cíle podniku (do druhého roku své existence vybudovat v rámci mikroregionu obcí v okolí provozovny klientelu stálých i příležitostných návštěvníků a kupujících) bude marketingová kampaň skládající se z několika stěžejních faktorů.

## Reklama

Pro propagaci otevření nové kavárny bude využito různých propagačních cest. Budeme inzerovat v místním tisku (Měsíčník města Příbora), televizi (propagační videoklip v místní Příborské televizi LTV Plus a Kopřivnické KTK) a prostřednictvím pronájmu billboardu v Kopřivnici.

Tab. 4.5

Kalkulace nákladů iniciační marketingové kampaně			
položka	částka	poznámka	více informací
Inzerce billboard v Kopřivnici	3 600 Kč	<a href="http://www.baspro.cz/pronajem.php">http://www.baspro.cz/pronajem.php</a>	<a href="http://www.reklama-billboardy.cz/billboardy/euroformat.html">http://www.reklama-billboardy.cz/billboardy/euroformat.html</a>
letáčky, vizitky	1 500 Kč		
brigádníci	600 Kč		
inzerce Kopřivnické noviny	1 000 Kč	1 cm <sup>2</sup> = 12 Kč (bez DPH), při opakování 1 cm <sup>2</sup> = 11 Kč (bez DPH); týdenní interval	
Příborský měsíčník	1 000 Kč		<a href="http://www.pribor.eu/e_download.php?file=data/editor/138cs_2.pdf&amp;original=35498.pdf">http://www.pribor.eu/e_download.php?file=data/editor/138cs_2.pdf&amp;original=35498.pdf</a>
klip v KTK	1 000 Kč	individuální kalkulace, cena = odhad	<a href="http://www.ktkstudio.cz/reklama-cenik">http://www.ktkstudio.cz/reklama-cenik</a>
klip v LTV Příbor	500 Kč	cena = odhad	<a href="http://www.televize-pribor.cz/?clanek=151">http://www.televize-pribor.cz/?clanek=151</a>
výroba videoklipu	1 000 Kč	výrobu bude realizovat v rámci své pracovní doby jeden ze současných zaměstnanců zadavatele	
zřízení www stránek	6 000 Kč	včetně jednoduchého eshopu a SEO	<a href="http://www.tvorime-weby.cz/">http://www.tvorime-weby.cz/</a>
výroba směrovek ke kavárně	500 Kč		
<b>celkem</b>	<b>16 700 Kč</b>		

zdroj: vlastní zpracování

## Klub přátel kvalitní kávy

Nejpozději půl roku po zahájení činnosti podniku navrhujeme jako další prvek marketingové kampaně zavést existenci Klubu přátel kvalitní kávy. Mezi českými spotřebiteli je již zaběhlým fenoménem vlastnictví tzv. věrnostních karet. Alespoň jednu věrnostní kartu má již téměř každý Čech. Účelem zavedení věrnostních kartiček Klubu přátel kvalitní kávy bude utužení dodavatelsko-odběratelských vztahů a snaha o podporu věrných zákazníků. Výhody členství v klubu budou nastaveny dle preferencí zákazníků, kteří od věrnostní kartičky očekávají obecně především slevu, eventuálně poukaz na zboží zdarma. (Česká televize, 2015). Sleva kávových produktů vůči běžným cenám by se mohla pohybovat v rozmezí 10 – 20 %. Další možností podpory věrnosti zákazníků jsou různé zajímavé nabídky káv, např. limitovaná měsíční nabídka přípravy kávy ze země původu mimo současný sortiment.

Součástí marketingové kampaně Klubu přátel kvalitní kávy by bylo také pořádání osvětových besed o kávě, její přípravě, rozpoznávání kvality, druhích, zemích původu, způsobu pražení atd. Jednalo by se o aktivity doprovázené vždy zajímavými ochutnávkami.

Uvedeme návrh několika možných témat přednášek o kávě:

- „Spálená zrna“ – o spálených zrnech při pražení
- „Stará káva“ – vliv délky skladování na kvalitu pražených zrn
- „Proč ne instant“ – mýty a fakta instantní kávy
- „Kafe od žida“ – kouzlo kardamonu
- „Vojna s turkem musí bejt“ – o tzv. turecké kávě

Jedním z parametrů dobře připravené kávy je to, že jsou kávová zrna mleta co nejkratší dobu před výrobou kávového nápoje. Členům klubu proto může být při zakoupení určitého množství kávy nabídnut k prodeji ruční strojek na mletí kávy za sníženou věrnostní cenu.

### **Otevření kavárny**

V období, které bude předcházet dni otevření budou v mikroregionu prostřednictvím brigádníků rozdávány malé barevné letáčky s pozváním na slavnostní otevření kavárny a s kuponem na espresso 1+1 zdarma. Slavnostní otevření bude koncipováno jako kulturně-společenská událost se slavnostním přestřihnutím pásky, zábavnými soutěžemi a v případě příznivého počasí také s živou či reprodukovanou hudbou na improvizovaném pódiu v blízkosti kavárny.

### **Cena**

Při konzultacích se zadavatelem nám byly jako součást obchodního tajemství sděleny nákupní ceny. V současnosti je v rámci prodeje kávových zrn obchodní marže stanovena ve výši přibližně 30 %. Z důvodu možnosti realizace akcí podpory prodeje např. slevy držitelům Klubu přátel kvalitní kávy, doporučujeme současnou marži navýšit o 10 %. Současným odběratelům při vzniku kavárny automaticky vystavíme věrnostní kartu, takže jejich současné ceny zůstanou nezměněny.

Skupinu spotřebitelů, pro které je naše balení kvalitní kávy subjektivně vnímáno jako příliš drahé, můžeme oslovit sestavením dárkového segmentu balených produktů. Dárkový segment

může prodeji pomoci i skrze stálé zákazníky, kteří navíc ke své stálé spotřebě koupí příležitostně produkt z tohoto segmentu.

Průnik na trh a rozšíření cílové skupiny bychom podpořili vznikem e-shopu.

### **Doplňkové využití nebytových prostor**

Z hlediska lepší výtěžnosti prostorů se dle provozních možností mohou v kavárně konat kurzy šití. Tuto svou podnikatelskou aktivitu je zadavatel nyní nucen realizovat v prostorách soukromého bydlení. V případě otevření kavárny je zadavatel přesvědčen, že příležitostné kurzy šití a provoz kavárny jsou provozně sklobitelné a finančně výhodné. Toto přesvědčení je však nutné prověřit přímo v praxi.

Další možností podpory prodeje je nastavení podmínek VIP rezervace provozovny, ve které by byla kavárna na dohodnutou dobu veřejnosti uzavřena pro VIP uzavřenou společnost, pořádání malých večírků, apod.

## **4.5 Personální zdroje**

Ústřední osobou podniku bude majitel podniku, který zároveň bude jednatelem vzniklé společnosti. Dle potřeb bude rozhodovat o zásadních krocích. Všechny myslitelné činnosti, které jsou v rámci jakési ekonomické obdoby principu subsidiarity rozhodnutelné zaměstnankyní a týkají se běžného provozu bude rozhodovat proškolená zaměstnankyně (objednávky zboží, administrativa pokladního systému apod.)

Z hlediska personálních zdrojů postačí k zabezpečení provozu jeden stálý zaměstnanec/zaměstnankyně v pracovní pozici „provozní“. Zadavatel má plán personální reorganizace, kdy jednu ze svých současných zaměstnankyň převede pod nově vzniklou společnost Kavárna u Aničky s.r.o. Na tuto osobu zadavatel v současnosti pobírá max. 12 měsíční dotaci z Úřadu práce v rámci programu Společensky účelná pracovní místa. Kvalifikace této osoby je krejčí, mistrová; jistou dobu samostatně živnostensky podnikala, oplývá pro-klientským přístupem, spolehlivostí a smyslem pro detail. Tato zaměstnankyně by zabezpečovala běžný chod kavárny přes týden.

Víkendy a výjimečné situace budou pokryty prací zadavatele nebo jeho ženy a brigádníci, které budou vykonávat práci v rozsahu max. 300 hodin za rok. Bude se jednat o příbuzné a známé zadavatele.



## Popis činností provozní kavárny

Pracovní náplní zaměstnankyně bude kompletní zabezpečení provozu (obsluha, odhad množství objednávání zboží, práce se zbožím a drobná výroba (chlebičky, dopékání pečiva snídaňového menu, ...) dle hygienických norem, výroba kávových nápojů, obsluha pokladního zařízení atd.) Náplní práce bude rovněž péče o naprostou čistotu provozovny. Zaměstnankyně bude v souvislosti se svým pracovním úvazkem ve všech povinných zákonných i provozních oblastech řádně proškolená.

Vzhledem ke kvalifikaci plánované zaměstnankyně bude také (dle možností) přímo v kavárně odborně vést příležitostné kurzy šití.

Dle možností a intenzity provozu bude zaměstnankyně zabezpečovat základní provoz eshopu – příjem objednávek kávy, balení. Expedici a mimořádné úkoly bude prozatím zajišťovat majitel, popř. zaměstnankyně při vzájemné dohodě o přesčasové práci.

V tabulce uvádíme výpočet měsíčních a ročních mzdových nákladů.

**Tab. 4.6**

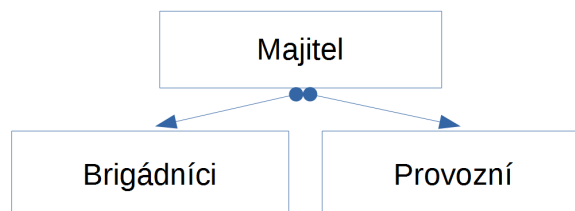
Měsíční a celkové roční mzdové náklady			
Pozice	Hrubá mzda	Zdrav. + soc. pojištění	Celkem
Zaměstnankyně	11 800 Kč	4 012 Kč	15 812 Kč
Brigádnice	1 500 Kč	0 Kč	1 500 Kč
Měsíční mzdové náklady firmy	13 300 Kč	4 012 Kč	17 312 Kč
Roční mzdové náklady firmy	159 600 Kč	48 144 Kč	207 744 Kč

zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky vyplývá, že měsíční mzdové náklady Cukrárny u Aničky by byly ve výši 17 312 Kč, roční jsou pak v celkové výši 207 744 Kč.

Organizační struktura bude jednoduchá, liniová, viz obr. 4.3.

**Obr. 4.3 – Organizační struktura**



zdroj: vlastní zpracování

Dle schématu je zřejmé, že majiteli budou přímo podřízeni provozní i příležitostní brigádníci.

## 4.6 Finanční plán

V této části bude sestaven finanční plán podniku Kavárna u Aničky s.r.o., což znamená kalkulaci investičních výdajů, nákladů a tržeb při zavedení a provozu podniku. Finanční plán bude sestaven ve třech variantních scénářích – pesimistickém, realistickém a optimistickém.

Co se týče výše základního vkladu hrazeného z vlastních zdrojů označil zadavatel jako hraniční finanční částku ve výši 350 000 Kč.

### 4.6.1 Kalkulace ceny vstupu do podnikání

Prvním z nákladů při založení společnosti jsou **administrativní náklady spojené se založením společnosti s ručením omezeným**, které se v souhrnu pohybují okolo částky 11 000 Kč (bez hrazení cestovních nákladů).

Celkové **výdaje na rekonstrukci a vybavení provozovny** byly vykalkulovány na částku 236 930 Kč (kalkulace je rozvedena do položek v tabulkové formě v příloze č.4). Nejvyšší výdajovou položkou bude značkový pákový kávovar v ceně 70 000 Kč.

**Výdaje na první pořízení zásob** byly vyčísleny na celkovou částku 11 000 Kč. Vycházeno je z odhadované měsíční spotřeby realistické varianty, kterou jsme mírně navýšili zejména nákupem cukrárenského zboží (vzhledem k očekávané vyšší jednorázové tržbě v den slavnostního otevření kavárny).

Tab. 4.7

výdaje na první pořízení zásob	
kávoový a doplňující sortiment	8 000 Kč
cukrárenský sortiment	1 500 Kč
čistící prostředky	1 000 Kč
servírovací příslušenství	500 Kč
<b>celkem</b>	<b>11 000 Kč</b>

zdroj: vlastní zpracování

Na základě sestavení dílčích výdajových kalkulací byla sestavena **kalkulace celkových výdajů potřebných k zahájení provozu**.

Tab. 4.8

celkové výdaje potřebné k zahájení provozu	
celkové náklady na vybavení provozovny	236 930 Kč
výdaje na první pořízení zásob	11 000 Kč
administrativní výdaje	11 000 Kč
celkové výdaje iniciační marketingové kampaně	16 700 Kč
<b>celkem</b>	<b>275 630 Kč</b>

zdroj: vlastní zpracování

Porovnáním celkových výdajů potřebných k zahájení provozu ve výši 275 630 Kč a maximální částky, kterou je ochoten zadavatel vložit do tohoto záměru ve výši 350 000 Kč jsme dospěli k závěru, že financování nového podniku bude 100% hrazeno vkladem vlastního kapitálu.

Majitel se rozhodl **odpisovat**. Odpisovaným zařízením, bude profesionální pákový kávovar v hodnotě 70 000 Kč, viz tab. 4.9. Vzhledem k nižší odpisové sazbě v prvním roce používání kávovaru byla zvolena forma rovnoměrného odpisování. Kávovar je řazen do druhé odpisové skupiny, jehož odpisová doba je 5 let. V prvním roce je odpisová sazba 11 %, v dalších letech 22,25 %.

**Tab. 4.9**

odpisy kávovaru					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
odpisy	7 700 Kč	15 575 Kč	15 575 Kč	15 575 Kč	15 575 Kč
kumulativní výše odpisů	7 700 Kč	23 275 Kč	38 850 Kč	54 425 Kč	70 000 Kč

zdroj: vlastní zpracování

Námi vytvořená **fiktivní počáteční rozvaha** znázorňuje přehled o majetku a zdrojích jeho krytí při založení kavárny, viz tab. 4.10. Hlavní část aktiv je vázána v dlouhodobém hmotném majetku, což způsobila větší investice do pořízení vybavení kavárny. Struktura pasiv je tvořena výhradně vlastním kapitálem.

Vyšší částka na bankovním účtu je určena pro případné krytí krátkodobé finanční ztráty po vstupu do podnikání, případně jako vysoce likvidní neúčetní disponibilní rezerva pro vznik nenadálých událostí typu vandalství apod.

**Tab. 4.10**

Rozvaha k 1. 1. 2017			
Aktiva		Pasiva	
<b>stálá aktiva</b>	<b>236 930 Kč</b>	<b>vlastní kapitál</b>	<b>300 000 Kč</b>
dlouhodobý hmotný majetek	236 930 Kč	základní kapitál	300 000 Kč
<b>oběžná aktiva</b>	<b>63 070 Kč</b>	<b>ostatní pasiva</b>	<b>0 Kč</b>
zásoby	11 000 Kč		
peníze v hotovosti	7 070 Kč		
bankovní účet	45 000 Kč		
<b>celkem</b>	<b>300 000 Kč</b>	<b>celkem</b>	<b>300 000 Kč</b>

zdroj: vlastní zpracování

## 4.6.2 Provozní kalkulace

Zahájením činnosti podniku vzniknou **fixní náklady**, které v krátkodobém časovém horizontu považujeme za neměnné. Jejich měsíční výši kalkulujeme v tabulce 4.11.

Tab. 4.11

Kalkulace fixních nákladů kavárny			
položka	1. rok	2. rok	3. rok
mzdy	17 312 Kč	17 312 Kč	17 312 Kč
nájemné	2 100 Kč	2 100 Kč	2 100 Kč
energie a voda	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
tiskoviny	371 Kč	371 Kč	371 Kč
telefon	200 Kč	200 Kč	200 Kč
internetové připojení	250 Kč	250 Kč	250 Kč
internetové stránky	250 Kč	250 Kč	250 Kč
odpis kávovaru	642 Kč	1 298 Kč	1 298 Kč
propagace	500 Kč	800 Kč	800 Kč
<b>celkem měsíčně</b>	<b>24 625 Kč</b>	<b>25 581 Kč</b>	<b>25 581 Kč</b>
<b>za rok</b>	<b>295 494 Kč</b>	<b>306 971 Kč</b>	<b>306 971 Kč</b>

zdroj: vlastní zpracování

**Průměrná útrata návštěvníka** kavárny byla odhadnuta na výši 55 Kč na základně posouzení návštěvnosti konkurenčních zařízení ve městě. Ve výpočtech variabilních nákladů bude kalkulováno s předpoklady, že dva ze tří návštěvníků zakoupí kávový produkt a každý druhý zákazník zakoupí cukrárenský výrobek, zbytek tržby je tvořen útratou za ostatní zboží (rozvedení kalkulací v příloze č. 4).

Při **odhadu denní a hodinové návštěvnosti** kavárny (viz tab. 4.12) bylo vycházeno především z faktoru návštěvnosti konkurenčních podniků. V potaz bylo také bráno to, že naše provozovna bude relativně menší a poloha není přímo na náměstí, ale je vzdálena zhruba 30 metrů. Tyto faktory mohou v praxi být vnímány zákazníkem jak pozitivně, tak negativně, což bez hlubšího marketingového výzkumu v lokalitě budeme jen těžko soudit. V rámci konzervativního přístupu jsme tyto faktory zařadili jako spíše mírně negativní a tedy v porovnání s konkurencí snižující návštěvnost.

Tab. 4.12

Varianta	odhad návštěvnosti kavárny		
	pesimistická	realistická	optimistická
Zákazníci / den	30	50	70
Zákazníci / hod	3,75	6,25	8,75
zak./hod / kapacita	46,88%	78,13%	109,38%

zdroj: vlastní zpracování

Ze stanovených variant vycházíme nejen v **kalkulaci denních tržeb** (viz tab. 4.13), ale i v dalších kalkulacích. Průměrný počet zákazníků byl vynásoben stanovenou průměrnou útratou.

**Tab. 4.13**

<b>kalkulace denních tržeb</b>			
varianta	pesimistická	realistická	optimistická
prodej balené kávy	122 Kč	184 Kč	245 Kč
tržby kavárny	1 650 Kč	2 750 Kč	3 850 Kč
celkem	1 772 Kč	2 934 Kč	4 095 Kč
<b>celkem měsíčně</b>	<b>53 947 Kč</b>	<b>89 290 Kč</b>	<b>124 634 Kč</b>

zdroj: vlastní zpracování

Pro účely přesnější kalkulace variabilních nákladů jsme provedli **kalkulaci měsíční spotřeby kávy**, ve které jsme brali v potaz jak prodej balené kávy, tak spotřebu kávy pro přípravu nápojů v kavárně, viz tab. 4.14.

**Tab. 4.14**

<b>kalkulace měsíční spotřeby kávy (kg)</b>			
varianta	pesimistická	realistická	optimistická
prodej balené kávy	10	15	20
kavárna	4,22	7,03	9,84
<b>celkem</b>	<b>14,22</b>	<b>22,03</b>	<b>29,84</b>

zdroj: vlastní zpracování

Pro kalkulaci cen dalšího významného faktoru variabilních nákladů – zákusků – byl vytvořen fiktivní koš devíti běžných cukrárenských výrobků. Z běžných spotřebitelských cen byla vytvořena průměrná prodejní cena zákusku, která byla snížena o obchodní marži ve výši 30 %, takto jsme dosáhli průměrné nákupní ceny na zákusek. Z průzkumu místní konkurence odhadujeme, že každý druhý zákazník si v kavárně zakoupí zákusek. Výše reálné maloobchodní marže je v praxi ovlivňována především sjednáním konkrétních obchodních podmínek s dodavatelem. Žádosti o poskytnutí předběžné orientační informace o možné srážce z maloobchodních cen náš dodavatel bohužel nevyhověl.

**Měsíční zásobovací výdaje** (viz tab. 4.15) byly kalkulovány opět ve třech variantách. Rozvedení kalkulací je umístěno v příloze č. 4.

**Tab. 4.15**

<b>Měsíční zásobovací výdaje</b>			
varianta	pesimistická	realistická	optimistická
káva	4 015 Kč	6 221 Kč	8 427 Kč
zákusky	7 670 Kč	12 783 Kč	17 896 Kč
ostatní	3 895 Kč	6 335 Kč	8 775 Kč
<b>celkem</b>	<b>15 580 Kč</b>	<b>25 339 Kč</b>	<b>35 098 Kč</b>

zdroj: vlastní zpracování

### 4.6.3 Výkazy zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát byl sestaven opět ve třech variantách (viz tab. 4.16, 4.17, 4.18). Bylo kalkulováno s meziročním 5% růstem tržeb (ve všech variantách) a v souvislosti s tím s proporcionálním růstem variabilních nákladů.

Tab. 4.16

Výkaz zisku a ztráty pesimistická varianta			
	2017	2018	2019
výnosy z prodeje	647 363 Kč	679 731 Kč	713 718 Kč
<b>výnosy celkem</b>	<b>647 363 Kč</b>	<b>679 731 Kč</b>	<b>713 718 Kč</b>
vstupní náklady	275 630 Kč	0 Kč	0 Kč
fixní náklady	295 494 Kč	306 971 Kč	306 971 Kč
varibilní náklady	186 960 Kč	196 308 Kč	206 123 Kč
<b>náklady celkem</b>	<b>758 084 Kč</b>	<b>503 279 Kč</b>	<b>513 094 Kč</b>
VH před zdaněním	-110 721 Kč	176 452 Kč	200 624 Kč
daň z příjmů	0	33 526 Kč	38 118 Kč
<b>VH po zdanění</b>	<b>-110 721 Kč</b>	<b>142 926 Kč</b>	<b>162 505 Kč</b>

zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.17

Výkaz zisku a ztráty realistická varianta			
	2017	2018	2019
výnosy z prodeje	1 071 484 Kč	1 125 058 Kč	1 181 311 Kč
<b>výnosy celkem</b>	<b>1 071 484 Kč</b>	<b>1 125 058 Kč</b>	<b>1 181 311 Kč</b>
vstupní náklady	275 630 Kč	0 Kč	0 Kč
fixní náklady	295 494 Kč	306 971 Kč	306 971 Kč
varibilní náklady	304 070 Kč	319 273 Kč	335 237 Kč
<b>náklady celkem</b>	<b>875 194 Kč</b>	<b>626 244 Kč</b>	<b>642 208 Kč</b>
VH před zdaněním	196 290 Kč	498 814 Kč	539 103 Kč
daň z příjmů	37 295 Kč	94 775 Kč	102 430 Kč
<b>VH po zdanění</b>	<b>158 995 Kč</b>	<b>404 039 Kč</b>	<b>436 673 Kč</b>

zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.18

Výkaz zisku a ztráty optimistická varianta			
	2017	2018	2019
výnosy z prodeje	1 495 604 Kč	1 570 384 Kč	1 648 903 Kč
<b>výnosy celkem</b>	<b>1 495 604 Kč</b>	<b>1 570 384 Kč</b>	<b>1 648 903 Kč</b>
vstupní náklady	275 630 Kč	0 Kč	0 Kč
fixní náklady	295 494 Kč	306 971 Kč	306 971 Kč
varibilní náklady	421 179 Kč	442 238 Kč	464 350 Kč
<b>náklady celkem</b>	<b>992 303 Kč</b>	<b>749 209 Kč</b>	<b>771 321 Kč</b>
VH před zdaněním	503 301 Kč	821 175 Kč	877 582 Kč
daň z příjmu	95 627 Kč	156 023 Kč	166 741 Kč
<b>VH po zdanění</b>	<b>407 674 Kč</b>	<b>665 152 Kč</b>	<b>710 842 Kč</b>

zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených výkazů zisků a ztrát vyplývá zjištění, že záporného výsledku hospodaření je dosahováno pouze v prvním roce podnikání pesimistické varianty. Ve všech ostatních kalkulovaných situacích je dosahováno zisku.

#### 4.6.4 Analýza bodu zvratu

Protože má kavárna relativně široké spektrum výrobků a zboží s různou úrovní obchodních marží, bod zvratu není možné vyjádřit společnou naturální jednotkou. Při stanovení bodu zvratu využijeme společné hodnotové měřítko, kterým jsou tržby. K identifikaci bodu zvratu pro rok 2017, tedy situace, kdy se objem tržeb rovná nákladům, využijeme matematického vyjádření tohoto vztahu  $náklady = tržby$ . Budeme vycházet z údajů vypočítaných pro daný rok z realistické varianty. (Koráb a kol, 2008)

PVaN = procentní podíl variabilních nákladů na tržbách vyjádřený v indexním tvaru. Dosazené hodnoty byly převzaty z prvního roku podnikání při optimistické variantě.

$$PVaN = \frac{\text{variabilní náklady}}{\text{Tržby}} = \frac{25339}{89290} = 0,284$$

$$PKP = 1 - PVaN = 0,716$$

$$Q_{bep} = \frac{FN}{PKP \cdot \text{Tržby}}$$

$$\text{Rovnovážného stavu dosáhneme rovností čitatele a jmenovatele} \quad 1 = \frac{24625}{0,716 \cdot \text{Tržby}}$$

$$\text{Takto jsme dopočítali kritické množství tržeb} \quad \text{Tržby} = 34\,393 \text{ Kč}$$

Výsledek 34 393 Kč můžeme interpretovat jako bod zvratu měsíčních tržeb, za výchozích podmínek prvního kalkulovaného roku podnikání. Při odhadované útratě jednoho zákazníka 55 Kč je zapotřebí pro zamezení ztráty dosáhnout měsíčně 625 zákazníků, což znamená 21 denně.

#### 4.6.5 Rentabilita vloženého kapitálu

Provedeme výpočet rentability ROCE pro účely možného rychlého porovnání alternativních investičních příležitosti zadavatele. Výpočty pro rok 2018, realistická varianta.

$$ROCE = \frac{\text{zisk (před zdaněním)}}{\text{vložený kapitál}} \quad ROCE = \frac{498814}{300000} = 1,66$$

## 4.7 Hodnocení rizik

V této kapitole využijeme poznatky z provedené analýzy PESTLE a SWOT a rozvineme je ke konkrétním návrhům způsobů zmírnění rizik. Identifikované hrozby jsme seřadili dle jejich úrovně rizika (viz tab. 4.19).

Tab. 4.19

<b>hrozby a úroveň rizika</b>	Nedostatečnost marketingových aktivit	20
	Neobnovení pronájmu	10
	Zpřísnění hyg. norem	6
	Změna zákonů o odvodech a daních	4
	Nárůst ceny kávy od dodavatele	3

zdroj: vlastní zpracování

**Nedostatečnost marketingový aktivit.** Osoba zadavatele je příliš vytížena v jiných podnikatelských aktivitách, situace na trhu vyžaduje schopnou osobu s vírou v produkt a se zápalem a odhodláním. Řešením tohoto rizika je pečlivost při sestavování marketingového plánu. V dílčích krocích se vyplatí prezentaci podniku zbytečně neuspěchat, ale jít cestou kvality (např. originalita reklamního videospotu v lokální TV). Pokud sebekriticky osoba zadavatele shledá, že z důvodu vytíženosti není schopna nový podnik efektivně řídit, řešením by mohlo být hledání a vstup vhodného společníka.

**Neobnovení pronájmu.** Nájemné bude dle již proběhlého předjednání nájemní smlouvy obnovováno v rámci ročního intervalu, případné stěhování by však vedlo k podstatným finančním ztrátám. Proto je nezbytné nastavit ještě před uzavřením takové podmínky, které by riziko jednostranného neprodloužení podnájemní smlouvy omezily na výslovně jmenované situace.

**Změna zákonů o odvodech a daních.** Možné zvýšení hmotné i administrativní zátěže podnikání v případě určitých legislativních změn vrcholné politické reprezentace. Riziko spojené s těmito politickými změnami podnikatelského prostředí má jednotlivec jen velice malou šanci nějakým způsobem redukovat.

**Nárůst ceny kávy od dodavatele.** Zákazníci jsou při zásadnějším růstu cen relativně svolní k tomu měnit dodavatele. Toto riziko můžeme snížit snahou o podporu věrnostního programu a zároveň předejitím skokového zvýšení prodejních cen.



**Zpřísnění hygienických norem.** Při velice limitované velikosti vytipované provozovny by zpřísnění hygienických norem mohlo znamenat nezanedbatelné problémy. Preventivní snížení tohoto rizika je možné jen pomocí výběru jiných prostorů provozovny.

**Nedosažení kritické úrovně tržeb** je v lepším případě indikátorem neúspěchu zvolené marketingové prezentace produktu. Je proto v tomto případě zapotřebí okamžité revize a přehodnocení marketingové kampaně. V horším případě se může jednat o selhání v oblasti identifikace tržní příležitosti. V případě této podnikatelské chyby mohou být následky pro nově vzniklý podnik fatální.

**Nenadálý pokles tržeb** může být projevem změny okolí podniku (vstup konkurence) ale také problému uvnitř podniku (nedostatečná kvalita, rychlost obsluhy apod.) Je zapotřebí zjistit primární příčiny tohoto negativního jevu.

## 5 Závěr

Cílem této práce bylo zpracovat podnikatelský plán pro konkrétní reálnou OSVČ na založení kavárny a posoudit, za jakých podmínek doporučit, nebo nedoporučit realizaci tohoto podnikatelského záměru.

Zodpovědný vstup do podnikání předpokládá nejen myšlenku, příležitost, odhodlání, znalosti a široký soubor klíčových kompetencí podnikatele, ale také realisticky zpracovaný podnikatelský plán, který umožňuje se na podnikatelský záměr podívat z mnoha různých důležitých hledisek.

V této bakalářské práci byla sumarizována teoretická východiska tvorby podnikatelského plánu, které byly následně užity pro vypracování podnikatelského plánu pro konkrétní reálnou OSVČ na založení kavárny, čímž byla splněna první část cíle práce.

Na základě PESTLE analýzy byly identifikovány faktory makro-prostředí ovlivňující podnik a vytyčeny některé příležitosti a hrozby, které byly dále rozpracovány v analýze SWOT. Ze současné spotřebitelské obliby kávy nižší kvality byla vyvozena tržní příležitost.

Provedením SWOT analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Nejdominantnější silnou stránkou je *kvalitní produkt*, slabou *vyšší cena balené kávy*, příležitostí *počet konzumentů kávy nižší jakosti* a hrozbou *nedostatečnost marketingových aktivit*. Na základě matice SWOT byly generovány alternativy strategií podniku. V rámci hodnocení rizik byly stanoveny rizikové faktory a hledány možnosti omezení rizik.

Z finanční analýzy, která byla provedena na první tři roky podnikání, jsme vyvodili závěr že podnikatelský záměr je realizovatelný pomocí vkladu vlastních zdrojů podnikatele. Situace byla kalkulována ve třech variantách – pesimistické, realistické a optimistické. V rámci realistické varianty byl vykazován zisk již v prvním roce podnikání ve výši 158 995 Kč po zdanění daní z příjmu. V rámci pesimistické varianty byla vykazována ztráta v prvním roce podnikání ve výši 110 721 Kč způsobená investicí do dlouhodobého hmotného majetku; ve druhém a třetím kalkulovaném roce však již bylo dosaženo zisku ve výši pohybující se okolo 150 000 Kč. Z tohoto důvodu lze realizaci podnikatelského plánu doporučit, ovšem za splnění podmínek omezení identifikovaných rizik a příp. negativních dopadů velkého rozsahu – především jde o hrozby nedostatečnost marketingových aktivit a neobnovení pronájmu.

Při konzultacích se zadavatelem podnikatelského záměru bylo opakovaně zdůrazňováno, že eliminaci či zmírnění hrozeb je zapotřebí věnovat v případě realizace tohoto projektu intenzivní pozornost. Podcenění těchto hrozeb by mohlo mít pro podnik fatální důsledky.

## 6 Seznam použité literatury

### Literatura

BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika (ed.). *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-716-9812-1.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.

### Elektronické zdroje

Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. 2012 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>

Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. *Vše, co potřebujete vědět o s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/doba-pro-zalozeni-firmy.htm>

Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. *Založení s.r.o. bude podle novely zákona levnější. I tak je třeba počítat s dalšími náklady* [online]. 2016 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/155205-zalozeni-s-r-o-bude-podle-novely-zakona-levnejsi-i-tak-je-treba-pocitat-s-dalsimi-naklady/>

BRZOŇOVÁ, Lenka. *Svět kávy: Svět kávy* [online]. Praha: Sdružení českých spotřebitelů pro Českou technologickou platformu pro potraviny, 2012 [cit. 2016-07-15]. Jak poznáme kvalitu? ISBN 978-80-87719-00-8. Dostupné z:

<http://www.konzument.cz/users/publications/4-publikace/81-svet-kavy.pdf>

*Cukrárna U Zvonu* [online]. Frenštát pod Radhoštěm, 2014 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <http://cukrarnauzvonu.webnode.cz>

Česká turecká káva. *Kavárník* [online]. 2013 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.kavarnik.cz/ceska-turecka-kava/>

Český trh práce loni trhal rekordy. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cesky-trh-prace-loni-trhal-rekordy>

Češi vypijí nejvíce instantní kávy. In: *E15* [online]. 2015 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: Češi vypijí nejvíce instantní kávy v Evropě Více na: [http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cesi-vypiji-nejvice-instantni-kavy-v-evrope-1245583#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cesi-vypiji-nejvice-instantni-kavy-v-evrope-1245583#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

DĚDKOVÁ, Jaroslava. *Analýza SWOT* [online]. [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: [http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY\\_03\\_057.pdf](http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf)

EUROPEAN COFFEE FEDERATION. *European Coffee Report 2013/14: European chapter and key national data* [online]. BRUSSELS, 2014 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: [www.ecf-coffee.org/images/European\\_Coffee\\_Report\\_2013-14.pdf](http://www.ecf-coffee.org/images/European_Coffee_Report_2013-14.pdf)

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. *CoffeeTradeStats: Czech Republic* [online]. 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: [https://infogr.am/\\_/mVefYWdziK1yHVJvbUSZ](https://infogr.am/_/mVefYWdziK1yHVJvbUSZ)

Jak získat potravinářský průkaz. *SEVT* [online]. Sprinx Systems, a.s., 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <https://www.sevt.cz/clanky/jak-ziskat-potravinarsky-prukaz/>

JOCH, Roman. SPOLEČNOST: Co je pražská kavárna. In: *Neviditelný pes* [online]. 2014 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: [http://neviditelnypes.lidovky.cz/spolecnost-co-je-prazska-kavarna-d4p-/p\\_spolecnost.aspx?c=A141228\\_180525\\_p\\_spolecnost\\_wag](http://neviditelnypes.lidovky.cz/spolecnost-co-je-prazska-kavarna-d4p-/p_spolecnost.aspx?c=A141228_180525_p_spolecnost_wag)

KALOUDA, František. Riziko a nejistota – příspěvek k precizaci pojmů. In: *5. mezinárodní konference Řízení a modelování finančních rizik* [online]. Ostrava, 2010, s. 11 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: [www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2014/plneneni-prispevku/Kalouda.Frantisek.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2014/plneneni-prispevku/Kalouda.Frantisek.pdf)

Káva - příprava nápojů. *Ráj kávy* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: [www.rajkavy.cz/4.html](http://www.rajkavy.cz/4.html)

Komentář k vývoji na trhu práce ve 4. čtvrtletí 2015. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/20568705/cpmz031116\\_analyza.pdf/17d0b480-6652-44e4-adb6-bad782ab0eb4?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/20568705/cpmz031116_analyza.pdf/17d0b480-6652-44e4-adb6-bad782ab0eb4?version=1.0)

KREJČÍK, Milan. Spotřeba piva ČR v roce 2015. In: *Beer Web* [online]. [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <http://beerweb.cz/novinky/ceska-republika-spotreba-piva-za-rok-2015>

KUBIŠTOVÁ, Pavla. Pražská kavárna je neštěstí české historie, myslí si prezidentův mluvčí. In: *Idnes.cz: zprávy* [online]. 2016 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/jiri-ovcacek-on-line-rozhovor-d2r-/domaci.aspx?c=A160216\\_164355\\_domaci\\_ale](http://zpravy.idnes.cz/jiri-ovcacek-on-line-rozhovor-d2r-/domaci.aspx?c=A160216_164355_domaci_ale)

KÜTNER, Dušan. Češi si v konzumaci piva udrželi světový primát, spotřeba ale stagnuje. In: *E15.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cesi-si-v-konzumaci-piva-udrzeli-svetovy-primat-spotreba-ale-stagnuje-1180706>

LANG, Stanislav. *Marketingový výzkum* [online]. Brno, 2014 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/323281/esf\\_m/Diplomova\\_prace\\_LANG.pdf](https://is.muni.cz/th/323281/esf_m/Diplomova_prace_LANG.pdf). Diplomová práce. Masarykova univerzita.

MANDÁT, Jan. [online]. In: . [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/jak-novela-zakona-o-soudnich-poplaticich-ovlivni-cenu-prvozapisu-sro-101375.html>

Měnový kurz jako nástroj měnové politiky – nejčastější otázky a odpovědi. *Česká národní banka* [online]. Česká národní banka, 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy\\_kurz\\_jako\\_nastroj\\_menove\\_politiky.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html)

MILLER, Milan. *Jak provést analýzu SWOT a napsat užitečnou vizi: Příručka Českého systému kvality služeb* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=934>

MORÁVEK, Daniel. *Jak můžete dostat peníze z firmy, kterou spoluvlastníte? Poradíme vám*[online]. In: . 2015 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-dostat-penize-z-firmy-kterou-spoluvlastnite/>

Ochranné známky. *Úřad průmyslového vlastnictví* [online]. Telefónica O2 Business Solutions, spol. s r. o., 2008 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/ochranne-znamky.html>

*Občanský zákoník*. Praha, 2014. Dostupné také z: [http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/NOZ\\_interaktiv.pdf](http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/NOZ_interaktiv.pdf)

O městě. *Turistický informační portál města Příbor* [online]. Praha: Galileo Corporation s.r.o., 2016 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <http://turista.pribor.eu/o-meste>

PERGL, V. *Strategické řízení podniku, podniková strategie* [online]. Kerio [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: [http://zcu.arcao.com/\\_statnice\\_ing\\_fav/nis/prednasky-si/SIp1-02-businessstrategy\\_jv.pdf](http://zcu.arcao.com/_statnice_ing_fav/nis/prednasky-si/SIp1-02-businessstrategy_jv.pdf)

Pražská kavárna. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Pra%C5%BEk%C3%A1\\_kav%C3%A1rna](https://cs.wikipedia.org/wiki/Pra%C5%BEk%C3%A1_kav%C3%A1rna)

(PROVÁZKOVÁ, Eliška. *Trendy ve spotřebě kávy* [online]. České Budějovice, 2013 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/gqwjmq>. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

Průměrná mzda poprvé překonala hranici 28 tisíc korun a dál poroste. In: *Česká televize*[online]. 2016 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1721413-prumerna-mzda-poprve-prekonala-hranici-28-tisic-korun-a-dal-poroste>

Starbucks čelí žalobě i kvůli šizení latté. In: *Spotřebitele.dtest.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: [http://spotrebitele.dtest.cz/clanek-5177/starbucks-celi-zalobe-i-kvuli-sizeni-latte?](http://spotrebitele.dtest.cz/clanek-5177/starbucks-celi-zalobe-i-kvuli-sizeni-latte?utm_source=novinky160711&utm_medium=email&e_id=817515&a_id=2807)

[&utm\\_source=novinky160711&utm\\_medium=email&e\\_id=817515&a\\_id=2807](http://spotrebitele.dtest.cz/clanek-5177/starbucks-celi-zalobe-i-kvuli-sizeni-latte?utm_source=novinky160711&utm_medium=email&e_id=817515&a_id=2807)

Správná hygienická praxe. *Portál eAGRI* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2016 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z:

<http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/aktualni-temata/hygienicky-balicek/spravna-hygienicka-praxe/>

THORN, Jon. Kávová kultura. *Oxalis* [online]. 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.oxalis.cz/cs/kavova-kultura-2>

Ubytování, stravování a pohostinství. NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce* [online]. 2015 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-77>

Věrnostní karty v Česku frčí, alespoň jednu má dnes skoro každý. In: *Česká televize* [online]. 2015 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1497004-vernostni-karty-v-cesku-frci-alespon-jednu-ma-dnes-skoro-kazdy>

*Všeobecné požadavky na systém analýzy nebezpečí a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP) a podmínky pro jeho certifikaci.* In: . Praha, 2010. Dostupné také z: [http://eagri.cz/public/web/file/106403/\\_2010\\_2.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/106403/_2010_2.pdf)

Zákon o obchodních korporacích 90/2012 Sb. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=74908&nr=90~2F2012~20Sb.&ft=pdf>

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. *Ministerstvo obchodu a průmyslu* [online]. 2014 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>



## **Seznam zkratek**

CZ-NACE – statistická klasifikace ekonomických činností Evropského společenství

ČNB – Česká národní banka

ČSÚ – Český statistický úřad

ES – Evropské společenství

HACCP – systém analýzy rizik a stanovení kritických kontrolních bodů ve výrobě potravin

ICO – International coffee organisation

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

OZ – občanský zákoník

ROCE – rentabilita vloženého kapitálu

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- - bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15. 7. 2016 .....

.....  
Michal Jiřík